驱动营销变革的新思维，推动社会和经济发展的新动能

分享时代

如何缔造影响力

SHAREOLOGY

How Sharing is Powering the Human Economy

［美］布赖恩·克雷默（Bryan Kramer）◎著

浮木译社◎译

从个人分享到企业分享，从扩大影响到打造品牌

深度挖掘分享背后的逻辑，直击企业营销痛点



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

驱动营销变革的新思维，推动社会和经济发展的新动能

分享时代

SHAREOLOGY

How Sharing is Powering the Human Economy

如何缔造影响力

［美］布赖恩·克雷默（Bryan Kramer）◎著

浮木译社◎译

从个人分享到企业分享，从扩大影响到打造品牌

深度挖掘分享背后的逻辑，直击企业营销痛点



中信出版集团·CHINACITICPRESS

分享时代

——如何缔造影响力

[美] 布赖恩·克雷默 著
浮木译社 译

中信出版社

献给

考特尼，谢谢你与我分享你的一生

爱默生和亨利，永远不要停止创造和微笑。世界如此美好。

在人类经济中，最难能可贵的员工总是用心服务于公司。

——多夫·塞德曼，《哈佛商业评论》

第一部分
为什么我会谈分享思维？

分享作为一种基本的人类行为，与人类的存在息息相关。无论是分享故事、思考、见解、哲学、科技还是秘密，我们都在建立一种联系，并作为一个团体而进步。

如今，随着互联网、视频、社交媒体和手机等技术的发展，分享这一行为在全球范围内变得轻而易举且规模宏大。信息不再受地理范围所限制，距离足够近再也不是一个人传递信息给另一个人的必要条件。

我们需要理解这些大的转变是如何影响并且持续影响着我们的国际社会，如果不去理解分享行为，也不去分析那些能使他人产生共鸣的事物，想法就会丢失，变化也会停滞。

在这个全新的、紧密相连的科技化世界中，我们作为个体如何、为何又在何地分享什么东西，这种分享行为有着影响和改变这个世界的能力。人类在三万年间以同一方式在各地分享信息，终于在最近20年通过迅速发展的科技实现了信息的全球化。在面对这些变化时，人类需要重新思考我们作为全球化社区分享意见的方式。

是的，这一切对我们的社区、国家和世界都十分重要。但事实是，在一个更小的、更私人的层面上，分享这一行为挽救了我的职业生涯。

在担任硅谷一家市场营销公司主席的10年里，我迷失了方向。我不理解为什么我会这么想：价值数百万美元的生意在蓬勃发展，无数奖项和全球媒体又都对我们青睐有加，所有的执行、财政和商业发展部门都像加满机油的机器，有条不紊地运转着。我发现自己没有什么可以再贡献给公司的了，所有人都对能成为我们公司的一分子充满激情——所有人，除了我。

我毫无目标，思索着是否要辞职。

在绝望地寻找倾诉对象时，我与社交媒体不期而遇。我并不太在意群体或者一大批人的所作所为，说实话，我天生就是个内向的人，需要通过独处或者与我信赖的少数人相处来得到慰藉。但慢慢地，我意识到社交媒体为我将我的主张、想法以及我为任何事或任何人所做出的贡献分享出去提供了一个巨大的平台——而社交媒体上的人们会保持倾听：他们会参与到这一切之中，而我发现自己很想对这种交互现象一探究竟。此后三年，我尝试解构这些社交平台，并试图理解为什么有些想法能够如野火般蔓延，而有些却被扼杀在了摇篮里。我开始归纳出信息中蕴含的情感模式，以及发布时机的重要性——这些要素都让一个个想法成为现实，而我也和全世界一些最能给予人灵感的思想家得以沟通并成为朋友。

这一经历深刻影响了我的生活。当IBM（国际商用机器公司）邀请我在他们的TED[1]大会上演讲时，我也将社交媒体对我的影响作为话题。具体内容将在后文详述。

在沿着社会哲学和科技的曲折道路前行的过程中，我成了一名真正的领导者，并相信我已通过这种追随找到了自己的使命：分享我从他人身上学到的东西并改变我们对沟通方式的认知。

所以，就让我们直接切入重点，讲述分享思维。

---

[1] TED即Technology，Entertainment和Design的缩写，即技术、娱乐与设计。TED大会邀请这三个领域的领军人物，分享他们的故事与思考。——编者注

1
人类进化的新阶段

自人类开始群居生活的史前时代，人们就开始分享资源和知识，这甚至早于语言的发源。在那个时代，我们通过分享来求得生存。如今，尽管生存不再是一个紧要问题，但我们仍在不断分享知识。然而，生存真的已不再是问题了么？

哲学家一直以来都在思索人类的本性，以及我们这种互动行为产生的理由。我们出于很多原因而选择分享——有些是为了自己的利益，而有些不是，但我坚信我们对分享的需求是源自人类不仅要存活而且想要繁荣发展的本性。

在这个迅速变化的世界，我们也比从前更加紧密地联系在一起。我们不再被地理、种族或者性别所分隔，但仍需要依靠彼此来生存。随着时间推移，人类的村落遍布全球，尽管我们都在争夺这个星球有限的资源，但想要沟通的渴求早已被刻进了基因。

而这一切和我们今天的处境又有何关系？为什么分享很重要？

因为我们处在一个时代的风口浪尖：人类进化的新浪潮。

数字化时代：从想象到现实

数字化时代是人类进化的新浪潮中的重要组成部分。近些年来的科技爆发逐渐赋予了我们一种新的交流方式。

尽管社交媒体本身已经在发挥巨大影响，但也只是随时间增大的一小块拼图。这很让人兴奋，但又有点令人紧张。我们正在随着浪潮上升，而这浪潮将会永远改变我们的生活。

迅速发展的数字化和社交科技正在把我们与世界上的其他人连接起来，这是浪潮的第一部分。而我前面所述的浪尖，则是这些新科技和新的沟通方式彻底改变我们的现实世界之时。

举例来说，3D[2]打印机在一二十年前还是科幻作品里的东西，现在却已经能在医疗界和航天科技领域大展身手，用于生产各类生物材料、植入物，以及制造业的零件和材料，这大大改变了我们的生活方式——我们甚至可以打印衣服和食物。想象一下，当我们对3D打印司空见惯（而这正在成为现实）时，世界可能受到的影响吧：我们将可以在下单购买衣服、美食或者车子之后，立刻将它们打印并送达——我们甚至可以在家里轻松地把它们打印出来。

另一个例子是连接人和其他物品的传感器，比如Apple Watch（苹果手表）和Fitbit[3]之类的可穿戴设备，或者能自动导航行驶到任何地点的特斯拉自动驾驶汽车，这些都表明连接数字世界和现实世界的科技正在迅猛发展。当下的人类，只有想不到，没有做不到。

拒绝作茧自缚

我们一生当中将会见证许多奇迹的发生。在1991年，我读了一本令我永生难忘的书——费斯·帕帕考恩（Faith Popcorn）的《帕帕考恩报告》。她在书中阐述了她的预测：科技的影响将让我们在家中像织起蚕茧那样蜗居起来。该书认为我们不需要再同外界相互依存，所有东西都能送货上门，你也可以在家中工作，因为一切都能被远程操控。人们将会连接网络，参加远程会议，在大屏幕上观看大会主题演讲——而这一切都不需要我们离开卧室。你在吃饭、睡觉和工作中需要的所有东西，都会变得触手可及。果不其然，就在20多年之后，我们就掌握了足够的科技，能让我们安稳地闭门织茧而无须舍弃任何生存所需。

亚马逊、谷歌速递以及Instacart[4]都是让这个概念成真的极佳例子。它们提供的当天或次日到货的服务满足了我们梦寐以求的需求：省时。说真的，我曾试着打败它们的系统，只买一个小东西，比如牙线盒，或者一下子买很多东西，然后选择让它们在几小时之内就送达。然而，每一次送货员们都微笑着准时到达。他们是如何做到的？

数字化时代让每个人都更加繁忙、更易接近，也操作着更多的设备，所以省时是重中之重。然而，在过去10年里发生的改变使得我们的社交生活产生了翻天覆地的变化。我们当中的大多数人都因为和彼此在网上沟通而减少了和他人面对面交流的次数。费斯·帕帕考恩的预测已经

不是科幻小说中才有的内容了——它成了这个巨大转折点的序幕，而更多的转变才刚刚开始。我们必须要理解，这些变化是怎样以人类行为和各种品牌影响人类生活的。

人类完全“作茧自缚”的想法会让我们略有些惊惶，我们并不希望自己只会宅在家里而永不跨出家门。像《强迫性囤积症患者》这样的好莱坞真人秀节目，或者描写在广场恐惧症（对在室外感到害怕）中苦苦挣扎的人的电影，都让我们对上述生活状态心生抵触。尽管科技让我们更容易与世隔绝，但我们仍需要走出去进入社会，或者最起码，迈出家门槛。

为什么？因为人类最大的需求仍是沟通——我不是在讲衣食住行之类的基本需求，而是一种融入群体的需求，一种对归属感的需求。我们需要为比自己更崇高的东西奉献并因此得到他人的肯定。没有这种需求，社会就不会存在，因为人与人之间必然需要互相沟通。我们渴望沟通，甚至为此争斗。谁会希望待在一个没有家庭聚餐，没有纪念日也没有和三五好友小聚的世界上呢？

我们究竟为什么要分享？

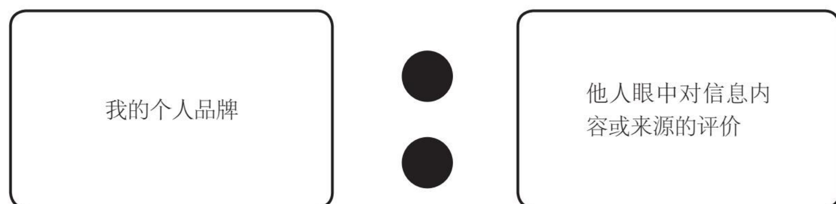
为了本书，我采访了超过100人来寻找促进我们分享的诱因。我发现，无论是为了帮助他人，逗别人开心，还是为了告诫别人保持警惕之心，在这一切背后，只有一个理由才是分享行为的核心：自我认知。

先别急着对我说“等等，布赖恩，这听上去太自私了，一定有什么更深层次的理由”，让我来慢慢解释。

自我评价对每个人来说都很重要，因为这是人类的身份标志。我们也在乎他人如何评价自己，因为我们相互之间会构建联系并形成一个整体。为此，我们需要和他人保持同一个步调。在市场经济中，这种行为就是建立品牌。因为科技让我们有能力在全球范围内进行分享，所以，作为人类，树立自己的个人品牌就变得前所未有的重要。

诚然，创造和分享信息十分重要，但创造和分享个人品牌才能改变人们对自己的认知，并以此相互联系。

为了给这个话题增加一点科学性，我和我的团队花了大量时间思考了以下公式的正确性：



公式表明，一个人的名声和别人对他分享的信息内容或来源的评价是对等的。也就是说，我向他人分享的东西，只可能是符合自我认知的，或者符合我的公众形象的。如果我认为自己是个“八卦通”，那我也许就会分享最新的爆炸性新闻。如果我认为自己是个幽默的人，那么我会分享笑话或者其他我觉得好笑的东西。如果我希望其他人觉得我人脉广泛也乐善好施，那我也许就会直接分享信息给那些我觉得我能给予其帮助的人。

其实这中间的很多过程都是在无意识中完成的，因为在现实生活中我们都是需要做到八面玲珑、有时却又身不由己的大忙人。

然而，当你真正树立你的个人品牌——富有创造力、爱心、公正、幽默、理性，或者其他你真正热爱与关心的东西，你分享的内容就会让你找到与你志趣相同的人。

但那些试图创立网络论坛、构建客户关系的品牌公司又如何呢？它们是怎样在数字化世界里生存的？

品牌的独门秘籍

从品牌角度而言，数字化时代的最大缺点就是统一的品牌认知与个性化的客户之间的矛盾。这些品牌往往在最开始选择使用科技手段与大规模客户迅速构建起联系，却忘了客户们想和他们互动的主要目的是达成人与人之间的沟通，社交平台尤其如此。

我们都知道“客户就是上帝”，更何况品牌的声誉掌握在消费者手

中。这句话有一定道理，但是一旦到了社交平台上，天平就会倾斜，消费者们也会拥有更多权利，这些品牌又该如何在自己无法全然做主的情况下击败其他竞争对手呢？

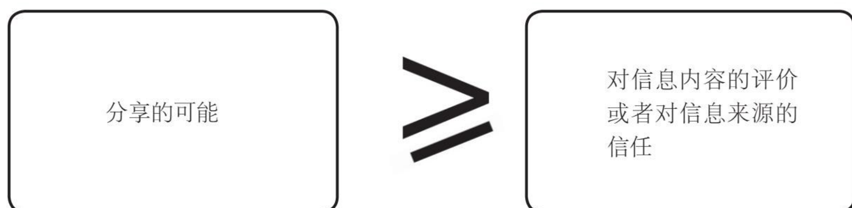
就像我的朋友杰伊·贝尔（Jay Baer）在谈论社交平台时所说的那样："你不只是在和别的品牌竞争关注度，也在和他们的朋友、家人、音乐列表、足球比赛以及夜生活竞争。"

网络上各种信息纷纷扰扰，每条推送内容都与众不同，更因为一个个用户而独具个性。而你的优势就是，当你理解人们分享的理由和与他人互动的方式时，就有可能与你的用户成为潜在的朋友，而不是被当作一个冷淡又漠然的存在，无法与用户互动。

我们总是希望粉丝分享我们的言论，不然就会变得失落。但你的言论真的值得分享么？你分享的东西能否满足人们的需求和欲望？你和他人沟通的方式又是否打动人心？究竟是什么让社交媒体上的只言片语变得值得分享？

分享商

为了帮助品牌更好地分享，我们创造了"分享商"（The Shareability Quotient）这个概念。



就像个人品牌一样，毫无疑问，你的公司一定是围绕着一系列对你的客户非常重要的核心价值来发展品牌的。而客户也会认为你的品牌值得信赖，抑或是拥有引人深思、能给人提供帮助的、有趣的或者有价值的内涵。分享商，即指分享的可能性大于等于对信息内容的评价或对信息来源的信任。

换言之，如果你希望人们能够分享你的东西，你需要让他们相信你或者对你创造的东西给予认同感，如此而已。

要让客户信赖你的品牌，你需要：

· 努力使每一种交互体验更人性化（拥抱那些不完美的小瑕疵吧）

· 了解客户感兴趣的东西（同理心）

· 了解你的品牌代表着什么（简化）

· 努力创造可供分享的内容（交流）

换句话来说，人性化就代表着可分享性。

品牌必须贯彻分享这条发展原则，不单单是社交层面，它们需要理解分享的重要性——不仅是传递给外界的信息，更是整个公司上下人与人之间的互动。公司如何对分享给客户和潜在客户的内容精挑细选，这一分享又是如何使你公司与同行、员工，甚至是竞争对手互相影响的？对这一切的了解关乎公司的成败。

为了在这一即将到来的革命性变化中存活下来，我们要融入社交和数字化的浪潮，一起去改变全人类的社交体验。是时候定义我们的分享原则了。

---

[2] 3D即三维立体。——编者注

[3] Fitbit是美国旧金山一家新公司，以生产记录器产品名扬世界。——编者注

[4] Instacart是美国一家给居民运送日常食品杂货的平台，它提供的服务是这样的：买家在软件上下单，买家附近的采购者接单，帮助买家去商店购买商品并送至买家处，采购者获得报酬。——编者注

2
下一个风口：分享经济

我们在上一章中讨论的巨大变革——那股潮流，也将创造一种新的商业模式，这种商业模式被称为“人类经济”（the human economy），而它也将带来革命性的改变。过去的50~70年间，科技发展卓越，丰碑无数，其中就包括交通的进步以及互联网的诞生。我相信，即将诞生的新型商业将一如既往地改变人类经济，这也将是历史上第一次将人性揉进数字和物理世界，代表性产物则是物联网。

物联网是正在发展的科技化变革，在其中，电子设备被连接到互联网以创造更多价值。根据高德纳公司的分析，到2020年，物联网上将会有260亿台设备。IBM和思科等科技巨头已经在这个领域开展了多年的研究和工作。事实上，思科甚至已经发展到了可称之为“万联网”的阶段。我曾和思科的首席市场官布莱尔·克丽斯蒂（Blair Christie）就此事进行过讨论，谈话内容被刊登在我们公司PureMatter的《本质》（Substance）杂志上。她在讨论事物价值时谈到了这个概念，并提及了它将会如何改变商业和人们生活的整体面貌：

> 万联网基本上就是下一波浪潮。它把人、思想、数据和物资以从未有过的方式连接起来。举个例子，我们可能自认为现在已经相互连接，但事实上，世界上只有不到1%的物资真正连接到了互联网，也就是说，只有不到20亿人能连接到互联网，到2020年，这个数字将近50亿。现今有200亿~250亿份物资被接入互联网，到2020年，这个数目将上升到约500亿！这真的是个很大的数字！目前，我们已经在做很多机器与机器，物资与物资之间的交互，在未来，我们将会看到更多，类似于人对机、机对人，以及人与人之间的交互，这些交互会开发出更多从未被发现的价值。

布莱尔·克丽斯蒂相信，只有超越物联网，拥抱万联网，才能让人们获得物资的真正价值，我非常赞同她的观点。当家里的一切和工作里的一切都紧密连接，我们的生活就会发生根本性的变化。

现如今，分享社区使个人从他人（不仅是品牌公司）处获得物品和

服务都变得轻松便捷，而这也伴生了新的破坏性商业模式。无论是分享还是购买二手或定制产品的网站（易贝，Craigslist，Pleygo，Etsy），还是自由职业交易平台（Elance，ODesk），还是评论类网站（Angie’s List），抑或是汽车共享公司（Car2Go，Uber或者Zipcar），人们都在向更加合作化的商业前进，这也迫使产业改变他们和顾客之间的关系模式。

在2014年11月，我参加了由达索系统公司[5]在拉斯维加斯举办的3D体验论坛。虚拟现实如魔法一般能给人们带来更多的体验，而我被此深深吸引。坦白说，一开始我以为我在参加一个和科技有关的会议，但我错了，而且错得离谱。

大会中有好几个主题演讲都让人印象深刻，其中一个来自本田公司。该公司的代表解释了虚拟测试如何加深我们对每一个可能的车祸场景的理解。这提供了一个真实的视角，让我们能使用正确的部件设计并制造安全的车辆。这个论坛还展示了一个虚拟重构的跳动着的心脏（真实到分辨不出真假）。在3D眼镜的帮助下，这个模型能够实现旋转、解剖心脏等能让医生在术前练习手术操作的种种新方法。消费者希望公司生产标新立异的产品，而这项技术正是这种需求的直接产物。“消费者的忠诚度及对忠诚的定义在一夜之间改变了，”达索系统公司的副主席肯·克莱顿（Ken Clayton）这样说道，“消费者的口味不知为何已经向另一个方向发展。现在我们要通过我们的产品来传递体验。顾客们期待我们给他们一种个性化的体验，而他们也值得享受这样的产品。”

在一个展示环节中，在运算的基础上进行合作的讨论真正让我大开眼界。想象一群人正在使用视频会议来虚拟地搭建一个3D产品模型，将他们每个人制作的部分拼凑在一起相互磨合。我亲眼见证了无数复杂数学运算实时地以一种真正合作化的方式进行，这让我大为惊叹。

合作会成为未来体验的重头戏。“一项完整的软件体验必须有人力资源、销售、营销以及3D应用的通力合作才能获得成功，”达索系统公司执行副主席莫妮卡·门吉尼（Monica Menghini）表示，“每个接触点都包含一个可以左右结果或顾客体验的复杂流程。”达索系统公司清楚地告诉我，利用他们的虚拟技术，我们现在可以通过合作化的社交过程来实现这一点。

像Crowd Companies[6]的创立者杰里迈亚·欧阳（Jeremiah

Owyang）之类的商业巨头都是合作化经济运动的领头人，而合作化经济运动正是现实世界和数字化世界相互融合的产物。事实上，由Crowd Companies和Vision Critical[7]合写的一篇名为“分享是消费新形势”（*Sharing is the New Buying*）的报告，调查了美国、加拿大及英国的9万多名消费者，以试图了解他们是如何参与到现在合作式的商业环境中的。调查结果以惊人的方式提醒了我们分享这一行为在当下的作用，更告诉我们在未来它将会变得越来越有影响力。

欧阳在他的“蜂巢图”中将他对合作式商业运动的预想体现了出来。“蜂巢图”用视觉图像清晰地展示了“家庭、课程以及创业公司的案例信息”。第一个版本包括了6个行业，7个月后（发布于2014年12月7日）的再版则包含了12个行业。

合作式商业中我最喜欢的例子，是具有划时代影响力的租车服务公司——Uber。Uber让每一个人都能简单地利用网络，实时预定Uber司机提供的租车服务。这是传统的出租车从未做到过的事情（他们正在拼命夺回主权，但这也伴随着全球范围内的争议，甚至是暴力事件）。大量的乘客让一切成为可能。因为你每一次下车后，都需要以一星至五星5个等级来评价你的司机，而他们也会评价你。好的司机会努力获得优异的评价，因此这种模式才会不断进步。

我对此有着亲身经验——我经常使用Uber的服务往返于机场与酒店或家之间。在最近一次去洛杉矶的路途中，我的Uber司机在他的iPad（苹果平板电脑）上加载了Spotify[8]，我们得以在前往酒店的路上一路享受音乐，我给了他五星好评。还有一次在达拉斯，一位司机不小心将我带到了错误的航站楼，而且他已经关闭了应用，并扣了款。但他并未让我自己步行到正确的航站楼，而是免费将我载到了那里，所以我依然给了他五星！

Uber不但廉价方便，它的服务本身也是让它受欢迎的另一原因。当一位司机来接你时，他已经知道你的姓名，而且和专职司机一样，和你热情地打招呼并帮你把行李放至后备厢，还有体贴周到的瓶装水——数字化程序早已告诉司机们为你提供私人化服务所需的一切信息。但在另一方面，Uber更廉价的UberX[9]服务，则有些瑕瑜互见。UberX让乘客们乘坐司机的私人车辆，所以你不太清楚接你的车究竟如何。有一次，一位UberX司机不仅开了一辆破烂的车来接我们，还把我们的行李丢在他满是垃圾的后备厢里。因此，他没有得到五星评价。

你可能觉得本质上是自由职业人的Uber司机的素质是个问题，但这些司机们在很多场合都不辞辛劳地帮助我，并且亲切礼貌。在写下本书的同时，Uber正陷于水深火热的官司之中，一桩是司机被指控对乘客使用暴力，另一桩则是Uber的首席执行官被指责在商业上有歧视女性的行为。我衷心希望两者都是谣言，因为这两起案件都会使消费者对再次使用他们的服务做出慎重考量。但在我听到新的消息之前，我仍然会使用Uber（除非他们正在动态提价[10]），因为我对于Uber的评价始终如一——比出租车要靠谱得多。

谷歌速递是另一个好例子。它是个在下单后几个小时内就能为你双手递上货物的网上服务。运货员驾驶一辆贴着谷歌速递标识的车，穿着一件谷歌速递的T恤衫，将来自周边的合作伙伴（例如塔吉特、沃尔格

林、好市多、全食、欧迪办公、史泰博、REI[11]）的货物运送上门。它提供了一个双赢的局面：我既能购买我家附近的东西以支持我家周边社区的经济，又可以足不出户。记得费斯·帕帕考恩所说的“蚕茧生活”吗？这正是我所享受的生活。现在谷歌速递只在特定城市开放免费试用，但我希望它会扩展到更多地区。

我家和谷歌速递产生的第一次接触，是在某个周六早晨烤面包机坏了之后发生的。因为我们知道我们会在周日吃吐司，所以我们通过谷歌速递买了一个烤面包机（恰好来自塔吉特）和其他一些我们需要的东西——啊哈！在6个小时内，我们的谷歌速递员托尼，带着所有装箱并封好的货物叩响了我的家门。这次是一次方便又愉快的经历。

包装箱上的广告词已经概括了一切：“让生活多一分便利”。堪称完美。第二次我们使用这个服务的时候，我们的狗杰茜对着打开我们家大门的快递员大叫了起来。我的女儿抱着杰茜安抚道：“不要担心，杰茜！只是谷歌在家门口而已。”



等一下，谷歌在家门口？也许谷歌曾以一个在线搜索公司的定位为大家所知，但今天，谷歌成了一个“支付结果”的公司，已经准备好用虚拟或真实的形式来满足顾客所需。回顾一下谷歌的发家史和他们在科技、分享行为和文化观念的影响下迅速改变方针的过程，这一切堪称惊艳。

另外一个可以将它的成功归功于合作式经济的公司就是Airbnb（空中食宿网）。Airbnb是一个正在改变酒店服务业的共享空间经纪公司。它给社交电子商务的引擎加上了众包[12]的能量，连接起了需要住宿的人和愿意在自己不使用时提供自己的住宅或者公寓的人。一般来说，Airbnb给旅客提供了比酒店更便宜的价格和更好的顾客体验。同时这个平台也给房主提供了通过出租房产（在特定的短暂时间里）来赚钱的机会和现成的顾客。

这个新的分享模型把决定权放进了房主和正在旅行的顾客的手中，

而它也正在改变很多人预订过夜住宿的方式。举个例子，闻名遐迩的电影、音乐和电子大会“西南偏南”每年3月在得克萨斯州的奥斯汀市举行。它的爆发式出名也是由于Airbnb——在Airbnb出现之前，“西南偏南”参与者的人数受限于酒店房间的数量。现在，更多的参与者在活动的几星期前就到达奥斯汀市，给了奥斯汀市的房主（以及租房客）高价出租房间的机会。我自己就是很好的证明。我的妻子和我在“西南偏南”时就成了Airbnb的顾客：要不是我们发现了距离市中心只有步行距离的一个非常棒的工作室公寓，我们差点就被困在荒无人烟处的一家两星级酒店了。租房的体验很好，我们结识了公寓的主人，而我们所付的两星期房费也帮助她垫付了研究生院的学费。Airbnb万岁！

有些人甚至把Airbnb做成了生意。一位名为萨拉·凯斯勒（Sarah Kessler）的作者曾在《快公司》（*Fast Company*）上刊登了一篇题为“做6位数Airbnb生意的秘密”的文章。她在其中描述了一位旧金山的期权交易员的生活：他下午很早就结束了交易，然后在剩下的时间里管理租给Airbnb客户的6幢公寓。在去掉其他花费后，每间公寓每个月能给他带来将近2 000美元的利润。Airbnb对他们提供的服务收取数量不多的一笔费用，但即便如此，他们仍然是赢利的。在本书写作之时，Airbnb已经把自己的身价提升到了100亿美元，比历史悠久的全球连锁酒店（比如温德姆、凯悦或者洲际酒店）还要高——而它们甚至不曾拥有任何一幢房产。

Airbnb、Uber的下一步棋？

因此，随着人类经济的成熟，Airbnb如何能进一步提升它所带来的体验呢？毕竟，如希尔顿或凯悦等历史悠久的酒店以其品牌效应已经获得了更多来自客户的信任。除非你尝试过Airbnb，否则你就没有可靠的用户体验——而信任是随着时间慢慢累积的。

如何解决这个困局呢？是新的合作。假设希尔顿开启了一个房产认证活动，并和房主们一起创造了“希尔顿认证”的Airbnb租房项目。出租的房子在经过希尔顿全面审核之后就可以通过认证，并且可以使用希尔顿的床上用品和洗漱用品——甚至是女仆服务。如果你在一个Airbnb的房间里看到了希尔顿的标识，你一定会更信任它吧？当然如此！把大品牌的信誉和一个能带来完美体验的惊喜组合起来，你就能推陈出新：一

个由人类经济推动的双赢局面。

那么，Uber又该如何进步呢？想象一下你的社交生活和个人信息的一体化怎样能使现实世界的体验更加独特又可供分享吧。举个例子，如果Uber通过他们的应用程序将关于你的数据（起始地、目的地、车内体验、饮用水品牌的偏好等）收集起来，并和第三方信息（例如你的航空里程项目或者消费偏好）结合在一起的话又会如何呢？如果这些信息在他们送你到酒店入口时就传送到了酒店的登记系统里又会怎么样呢？当你步入酒店时，这些信息就会在酒店的屏幕上显示出来，而前台接待员能叫出你的名字，还能在几秒钟内在网上增加你的里程点并安排将你最喜爱的饮用水送到你的房间——而这些都不需要你在现实世界里做任何事。一切都在朝着这个方向发展，而社区则处于这种即将到来的改变的核心。当人类经济发展之时，我们会看到更多的这类创新。

这些都是全新的领域，而在我们学会如何将数字化科技融入现实世界的时候，社会作为一个整体的急速变革也正在前方等待着我们。当人类经济慢慢开展时，我们需要谨慎行事，并理解我们所走的每一步。人类经济不可能在一夜之间发生。整个社会对这些新科技的适应过程是分阶段的，我们也是这样慢慢熟悉新事物的。你不可能改变一个人的背景或者成长的方式，也不能轻易地改变他们的思考方式——有些人可能早就准备好接受新事物，而有些人可能会很抵触。举例来说，2012年皮尤调查中心对高龄人士科技使用率的调查表明，第一次有超过一半的老年人（65岁及以上人士中的59%）表示他们是互联网使用者，而有47%的老年人说家里安装了高速宽带。很大一部分老年人也开始使用手机，但是这种高使用率大部分局限于相对年轻的、收入更高或受教育水平更高的老年人，而这其中只有18%的人拥有智能手机，大约25%的人使用如Facebook（脸谱网）之类的社交网络。

与此相比，皮尤调查中心对千禧一代（18~33岁）的研究则发现，这些年轻人不仅是数字化时代的原住民，而且还是这些技术（特别是社交网络）的最活跃的使用者。他们中的绝大部分（81%）都在使用Facebook，他们的好友数量也比老年组的好友数量多。

那我们何时才能到达人类经济的黄金期？这也许需要整整一代人的付出。而分界线就是当千禧一代成长到三四十岁并成为劳动力主力之时。人类经济的发展会因“生意照旧”的想法而停滞，直到消费者（一致地）迫使品牌开垦它们现有领域之外的土地。

融合：可分享体验的关键词

在人类经济中，分享的另一重要组成部分就是社交媒体。例如，我在刚刚使用Uber或Airbnb或谷歌速递后获得了良好体验，它们应该有办法让我在当下不用登录电脑或打开一个应用程序就能立刻分享我的经历。抓住人们感觉良好的一瞬间是非常关键的，这一点企业非常了解，对人们来说，经历的分享举足轻重，但他们还没有把社交分享行为加入即时体验之中——他们是时候察觉了。

我是个非常喜爱社交的人，所以我将使用谷歌速递的经历拍成了照片，并发到Twitter（推特网）和Facebook上。但如果我能在感到非常愉悦时在相关应用、某辆车里或者家中直接分享这种经历呢？在任何平台都能无比方便地实时分享是随着人类经济一起到来的另一重要创举。社交平台上的体验变得和我们的生活越来越密不可分，而各大品牌也需要学会与此结合。

这就是我所看到的可分享体验的未来方向：你会看到上述内容渐渐融入我们的生活中，因为各品牌会和人们一起为使用者提供个性化订制的愉悦经历，它们也会提出全新的方案让我们在社交平台上实时分享这些体验。

---

[5] 达索系统是来自法国的3D软件体验公司。——译者注

[6] Crowd Companies是美国合作式经济的倡导者。——译者注

[7] Vision Critical是加拿大客户关系公司，提供云端客户信息平台。——译者注

[8] Spotify是全球最大的正版流媒体音乐服务平台。——译者注

[9] UberX是Uber提供的最廉价的乘车模式。——译者注

[10] 当某个地区使用Uber的人数大于当地的Uber专车量，Uber会根据供需比提高乘车资费。——译者注

[11] REI是全美最大户外连锁店。——译者注

[12] 众包是一种通过互联网将工作分发给用户群解决的商业模式。——译者注

3
全新的商业生态——场景

什么是场景？

在新的人类经济下，理解场景对商业的成功至关重要。在社交媒体出现之前，公司更多地依靠焦点小组[13]来获得有关产品互动环节的场景信息。这些信息帮助它们设计适应目标市场的产品。在20世纪90年代末，一个叫作“场景图”的系统被用来收集这类信息。然而，对设计师而言，召集焦点小组、收集信息、构建场景图对创新都是费时费力的弯路——传统的焦点小组已经不再适用了。

在今天这联结得异常紧密的世界里，焦点小组在网上遍地开花，而各品牌正在激烈的竞争中快速获取有效信息——不只是从一个焦点小组，更是从全球数百万人身上收集信息。要想快速创新，就必须与时间竞赛，并尽可能多地了解你的目标顾客。新科技让我们有办法了解到已经在网上开展的对话，而在社交平台上与个体的深入对话则能将设计过程众包出去。

许多焦点小组已经在网上各处出现。Facebook、Twitter、领英和博客都是典型的例子，而更多例子每天都在不断产生，每一个都有不同的语言和行为模式。本书英文原书的封面用的甚至也是通过众包选出的最受欢迎的图案。我在Facebook上贴出了三张备选图片，而哪张最优的问题得到了200多个意见回复。作为一个个人“品牌”，我更关心潜在读者的想法，而不是一群被关在玻璃墙后的、随机挑选出的人的评价。

理解场景代表着理解所有可能影响体验的因素，这其中也包括人们如何（以及和谁）讨论这个体验。他们对话的场所在哪里？交谈的规则又是什么？为什么他们会使用某个特定的平台或者技术？由于如今有很多不同的方式可以开展对话，你需要去理解的信息比以往更多，不仅是消费者对你的产品或者服务的体验场景，更是他们分享这种体验的各种方式以及助力这种分享行为的方法。

在分享时，要时刻注意到场景。在我之前的一本书《人与人》（*Human to Human：#H2H*）里，我列出了在使用社交平台做任何尝试之前试图做到的4点，我认为有必要重复一遍。

社交场景的四大法则

法则一　考虑周全（或者，就像我们公司的联合创始人及执行创意总监考特尼·史密斯经常说的那样，“考虑万分周全”）：要做到这点，不论你发送的是一篇博文还是一条tweet（推文），你都需要预见到你分享的内容会有什么样的结果，这结果又是否符合你的目标。你分享的一切都必须和你的品牌（无论是个人的还是公司的）相符才能实现你的目标，也就是说，这些分享都需要一个目的，否则你就是在自掘坟墓。几乎每个星期我都会听到有人因为在公司账户或私人账户推送一些不恰当的东西而被炒鱿鱼，而这些原本都能在考虑（万分）周全之后避免发生。

法则二　目标明确：换句话说，当你为一件事情制定策略时，需要同时知道开端和结果。这就是一个复杂与精妙之间的差别。因为开端和结果都已经就绪，所以精妙的系统可以完成任务，而设计的技巧就是要寻找这两点间的最佳路径。复杂的系统只拥有开端和结果中的一个。你不会希望带领你的用户毫无头绪地乱闯——他们不太可能对你保持耐心。你分享的信息必须始终传达你清晰的方向感，同时也不要脱离核心目标。如果你走上了岔道，就重新定义你的终点。

法则三　放慢脚步：有多少次你发了一条tweet，推送了一条消息，写了一篇博文又更新了一些信息，却只是为了把消息发送出去好让你的任务列表里少一项？我们生活在一个快节奏的世界里，但如果你动作过快，就会忘记要花时间来打造一种潜在的、创意十足的体验。考特尼常常说当她不在电脑面前时，时间就会放慢，就好像时空扭曲了一样。我不知道她是怎么做到的，但她每次总能给出最非凡的创意，还知道如何掌控时间，避免草草了事。只要你花一点时间回头审视你的产品，你就会开始理解用户——这样你就能传递出让人产生共鸣的信息。

法则四　不要闭门造车：不要以为每个人都知道你脑子里在想些什么，是时候摆脱这个旧习惯了。要从旁观者的角度审视你分享的东西。在推送一些东西之前，问一下你的员工、朋友或同事，看看他们是否能

理解。你需要客观的建议。你的确要成为你自己——真诚地表达你的想法和见解，但你需要用一种人们能够理解的方式表现出来。有时候这代表着要把你的场景和你的信息一起传达出去。

场景的迁移

在科技继续进步的今天，尤其是在数字化的空间里，我们会发现自己从数字化世界迁移到了现实世界；而在迁移的同时，我们也把交流、合作和分享从一种场景迁移到了另一种场景。

让我们走近这种迁移中的实体环节，感受一下麻省理工学院的最新科技，即一种能让你的动作穿透屏幕，影响屏幕另一边的显示器。假设你正在和你的朋友使用Skype[14]对话，而摄像头捕捉到了你手部的动作。通过这个动作，你可以将电脑前面的物体移动到另一边。尽管这种技术现在还没有直接的应用程序，但这种捕捉精细传感体验的潜力是无穷的。从医疗操作到自家厨房里的厨艺课乃至面对面的教学都有它的用武之地。

迁移也可以运用在我们用以收集信息的场景时刻上。也许你会不敢相信苹果公司的Siri[15]只是一个容量有限的数据库，但事实确实如此，这就是为什么你对它的询问并不总是能得到你需要的信息。然而，在苹果的最新专利应用中，Siri超越了自己，它开始从数字和社交平台上的人类互动来获得日积月累的数据，并专门通过众包获得你想要的信息。

经验一旦被分享并互相联系起来，将促进更多类似的创新，而这些创新会帮助我们在沟通和分享的场景之下思考问题。我们还停留在这一切的起点，而接下来的5～10年，生活的变化将超出我们的想象。然而，有一件最基本的事永远不会改变：人类作为个体，有和别人交流的基本需求。最近，我第一次见到了费斯本人，亲耳听到了她对我们2050年的生活的预测。听了她的想法我感到非常兴奋（毕竟，她的第一本书《帕帕考恩报告》极大地影响了我的职业生涯），但让我感到激动的并不只是她所说的话。

照费斯的说法，未来会变得，好吧……严峻。她的预言非常具有反

乌托邦色彩，举例而言，一个由机器人组成的“第四阶级”会取代工人，而人类会居住在彼此隔绝的狭小空间里，只通过科技产品交流。在她的设想中，我们所需的任何东西，包括食物，都会被送到我们的私人空间里。我们没有离开家和彼此沟通的必要，没有什么需求是无法被满足的。作为一个支持人与人现实接触的信徒，这让我很难理解。我们难道没有选择么？作为人类，我们会选择让我们的世界盲目地演变成一个物质和效率高于情感的社会吗？我希望不会。科技也许会推出新的沟通和交谈方式，但我们需要时刻记住只有人与人之间的沟通才是商业的助推器。很快，科技会让我们能在人和品牌市场之间传递个性化的体验，科技也可以提供实时的人与人沟通的机会，而这也是它的发展趋势。

个性化设计带来的超级体验

许多公司长久以来已经开始采用个性化的营销手段，从在直邮广告里称呼顾客的名字，到给特定受众发送量身定制的数字化广告内容，都使个性化得到了很好的体现。但是，随着科技的推动，受众们也对他们选择接受的信息更加挑剔。所以，如何用一种普适的方法来达到个性化的目的成了最重要的问题——这就意味着，要收集并利用能使消费者的品牌体验个性化的数据。

罗布·加托是数据情报公司Neustar[16]的首席销售副总裁。他把个性化定义为“让一个人在沟通时获得一种早已为他们预测好的定制版体验”。这样的个性化体验存在于网站、搜索引擎、新闻以及社交平台之类的数字化渠道上，也存在于电话服务中心之类的线下环境中。在所有的渠道中，只要有了准确的用户数据，这些公司就能根据对用户行为习惯的了解，为客户定制个性化体验。

罗布拿主题公园当作例子，来说明个性化是如何通过电话服务中心增强人们的体验的。

> 假设我是某主题公园电话中心的一名员工，一位丈夫（或者一位妻子）在网上预定好了春假到我的主题公园游玩，并打电话来咨询。当我接起电话时，我就连接起了丈夫、妻子和他们已经预订好的家庭行程。我进入客户关系管理数据库，调出数据，这样我就可以如此回答：“你好，加托先生。很高兴您能来电！我发现您将在三

个星期后来到主题公园，我可以帮您做些什么？”在对话的过程中，我也许可以有机会说：“资料显示，和米奇、米妮共进主题晚餐的名额已经没有剩余，但我建议您预订一份与其他主题人物共进早餐或晚餐的体验。”

罗布对个性化的将来感到特别兴奋，因为现在有更多的方式让品牌独家提取他们的信息，并通过不同渠道向个人客户做广告推介。

将这些渠道都结合在一起效果非常棒，这样可以呈现给客户一个完整的视角，然后，你就可以在这些渠道上调整你传递的信息。无论是网页还是电话服务中心，或者是平面广告以及搜索时出现的推广以及社交平台，了解这些渠道如何在顾客的生活中互相影响之后，我就会知道该如何安排传递信息的顺序：信息必须要经过统筹，并且在正确的渠道出现。一个公司的优势在于避免浪费——不要在不同的渠道用不同的信息做广告，而是要统筹协调，甚至因此放弃在某些渠道做广告。

我同样认为，机会还源于了解相对于我的女儿或者儿子或者妻子，我（作为一个潜在的顾客）会对数字化世界有着怎样不同的反应。比如，你也许无法在我的手机或者iPad上呈现你的广告，但你可能会在我的手提电脑上呈现。你可能永远无法通过我妻子的手提电脑向她推送广告，但她的iPad却有可能对此并不设限。所以将你想要传达的信息个性化可以带来许多不错的机会，准确地了解人们更希望从哪个渠道获取这个消息，哪个渠道又可能达到最高的反馈率。

我与罗布还谈到了这种方式的个人化会怎样影响一个品牌的分享商。当数据被正确地使用，且用户的体验因此增强，他们对品牌的信任就会提升，而这个原理能作用到分享商上。“你需要从你现有的顾客身上获取信息。因此，当你在寻找新顾客时，你就会根据这些信息，对要传递给新客户的体验有更清晰的概念”，罗布说道，“在任何互动性的环节，顾客分享的信息越多，我们就会在别的连接点——银行柜台、支付柜台或是800客服电话，使他们的体验更加个人化。其中一个需要考虑的有趣问题是如何统一这些渠道，从而使你们和客户的接触在每个渠道都保持一致。”

罗布无疑是正确的。我们对作为个体的顾客了解得更多，就能更好

地传递客户希望从我们的品牌中得到的个性化关注。科技给了我们可以搜集更多数据和跨渠道沟通的工具，但是否使用那些能提供价值、建立信任和进行交易的人性化工具，则是我们自己需要做出的选择。

---

[13] 焦点小组是由一个经过训练的主持人以一种无结构的自然形式与一个小组的被调查者交谈，主持人负责组织讨论，以此来获取对一些问题的深入了解。——编者注

[14] Skype是一款即时通信软件，具备视频聊天、多人语音会议、传送文件等功能。——编者注

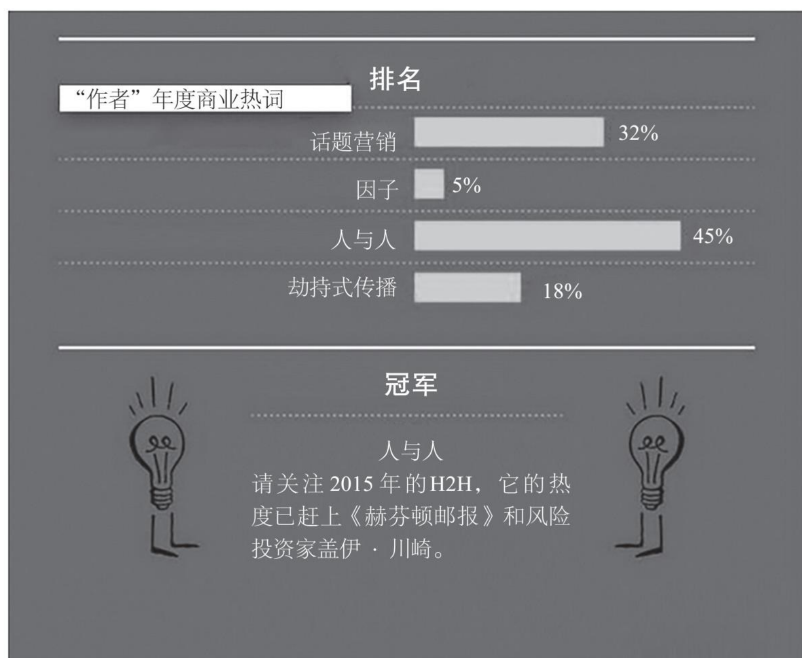
[15] Siri是苹果公司在其电子产品上应用的一项语音控制功能。——编者注

[16] Neustar，中立星公司，美国一家重要的信息科技公司，服务范围广泛，从处理诉讼数据到安全咨询，具有一定影响力。——编者注

4 商业新趋势——人性化

人与人

当我的第一本书《人与人：#H2H》出版时，我收到了上千条评论和转发，这说明人们对于更加人性化的商业行为期待已久，无论是在市场营销、人力资源、客户服务还是销售方面。过去的一整年里，“H2H”这个概念不断得到各企业的响应，并逐渐成为一个核心的商业宗旨。实际上，在2015年1月，一家名叫“作者”（The Writer）的语言咨询公司对他们的读者进行了一次科学调查，结果发现，读者们把H2H排在商业热词榜的首位，H2H很有可能会在接下来的一年中成为主流！



每个企业和个人都应该“以人为本”，以H2H为行动宗旨。毕竟，想

要谋求发展就必须与“人”合作。不论是开发产品、策划商务方案，或者进行一般意义上的沟通，H2H都是这一切的基础，这一理念同样也是公司内部与外界商机之间的沟通桥梁。

Neustar数字化部门的副主席托德·维尔姆斯（Todd Wilms），在他的博客文章《人性化执行的惊人发展》（*The Surprising Rise of The Human Excutive*）中提到我们的公司领导人正在被迫变得更人性化。

> 在过去10年中，我们发现执行官们更多地展露出了他们人性化的一面。这不是因为这些领导突然加入了某个互助小组，或者接受了心理咨询，抑或是像HBO[17]的喜剧《硅谷》（*Silicon Valley*）试图让人们相信的解释一样——来了一次嗑了药般的幻想探索，他们变得更加人性化只是为了顺应市场和消费者的要求。

我同意托德的观点，但在人性化的道路上很多人依然需要克服重重困难。我和“社交大爆炸会议”（Boom Social）的金·加斯特（Kim Garst）讨论了这个问题，她也同意：对于很多公司而言，在线上交际中保持人性化的态度可谓一项挑战。

> 在我看来，这确实是人们面临的最大困难。对所有与我们有过合作的公司来说，把人性化的一面融入他们的品牌营销中都是一项无比艰巨的任务。他们必须对此得心应手，让人性化成为一种生活的常态，这就需要不断学习人性化的理念。
>
> 举例来说，人们向我提出的最大问题就是：“我在社交平台上该说些什么？”而我的回答总是：“这样想，如果你站在一个人面前你会说些什么？”而他们始终认定“在我面前的是个键盘”，并且总会字斟句酌，确保发表的言论万分完美才会点击发送。人们对此总有着一长串的顾虑：我该说些什么？怎么确保我说的都是对的？别人会喜欢我说的话吗？

金之后又谈到，当一个人不再以冷冰冰的标签或者公司形象示人，而是显露出更加“真实”的一面时，人们才会愿意与他们进行沟通。无论公司规模是大是小，这一理论都同样适用——只要与用户坦诚相待，就能建立起良好的沟通模式。只消让用户揭开帘幕，窥探一眼背后真实的你，他们瞬间就会万分热情地成为你公司的追随者。我自己公司的例子就可以作为佐证，当我揭掉PureMatter公司形象的面具，在社交网络中

做回真正的自己，与别人构建的联系和得到的机遇激增。

无论是对于公司内部还是外部，人性化是公司成功与否的一个大分水岭，不信的话就去看看《财富》杂志的“最适宜工作的公司”排行榜。猜猜看这份榜单的评选标准是什么？“以人为本”是投票最多的答案，其次是拥有合作化的环境。当一个公司能够珍视每个员工所做出的努力，并建立开放式的沟通模式来营造一个相互合作的工作环境，大事可成。一直以来，《财富》杂志的案例研究都反复佐证了人性化的工作环境和辉煌的商业成就之间存在着直接联系。只要挖掘一下股价的飙升、收入、利润率的增长，以及其他各项重要经济指标背后的故事，就能发现这一联系。

谷歌和赛仕之类耳熟能详的公司长期雄居《财富》杂志榜单的榜首，现在让我们把视线转移到Zappos[18]上，看看它是如何运用分享的力量的。加拿大生物人才公司[19]发布的一篇文章中说道：“为了在Zappos开始新工作，蔡斯·亚当斯（Chase　Adonms）和他的妻子带着一卡车的行李去了拉斯维加斯。还没来得及打开行李，他的新同事——Zappos的团队成员们就过来帮忙了。短短几个小时之内，他就非常自在适应，把新的工作环境当作自己家了，并对Zappos产生了很深的感情。用亚当斯的话来说，这简直是新工作给他的‘最疯狂而美好的欢迎会’。”

“友善”似乎已是一种略显老旧的美德，但当我们把这一美德运用在商业领域，就能达到双赢的局面——员工、客户、供应商以及合作伙伴都能从中受益。当你和每个人的互动都更加人性化时，就能更容易建立深厚的人际关系，也会因此有更多取得成功的机会。对我们想要收编麾下的人才和渴求与之合作的公司来说，创造价值、分享故事和信息、成为资源库、帮助人们解决问题都能够体现人性化的行为，都能让一个公司品牌更具有吸引力。

在人类经济中成为领头羊

一般看来，人类经济似乎更有可能在个人层面上获得成功。毕竟，表现“友善”，并且通过合作和沟通建立人与人之间的信任和尊重，都似乎暗示着“等价交换”的道理。那么，公司上层该如何在不打破公司结构，不越线也不过度分享的前提下，将人性化的方式融入它们的领导体

系呢？

根据定义，H2H就是指在沟通中体现出人性原本的单纯性、同理心和不完美。在多重层面上，这与“情商”的概念大同小异。而后者是一个新兴的、对成功起到重要影响的神秘因素，它让一个人变得可敬可爱、更容易被信任，也更加易于亲近——这些品质都是一个优秀商业人士的闪光点。丹尼尔·戈尔曼在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章中提出，情商由5部分组成，最顶尖的领导者能够凭借优秀的情商最优化自身及其追随者的表现。这5个部分分别是：

· 自我意识： 能够认识和理解自己的心情、情绪和需求，以及它们对其他人的影响。

· 自我控制： 能够控制和转移具有破坏性影响的冲动和不良情绪，习惯于三思而后行，不莽撞。

· 自我激励： 将名利置之度外，对工作抱有热忱，能够持之以恒地努力完成既定目标。

· 同理心： 能够理解他人情感，做到察言观色，为人处世能够照顾到他人的情绪。

· 社交技巧： 能够得心应手地处理人际关系和结交新朋友，善于挖掘共同话题并与他人建立友好关系。

正如下表所显示的一样，其中每一个部分，都有“标志”，代表着情商的不同层面。

表**2–1** 情商的五大组成部分

	定义	标志
自我意识	能够认识和理解自己心情、情绪和需求，以及它们对其他人的影响	• 自信 • 真实的自我评估 • 自嘲式的幽默感
自我控制	能够控制和转移具有破坏性影响的冲动和不良情绪的能力。习惯于三思而后行，不莽撞	• 值得信任，正直 • 不会对于事物的不确定性感到焦躁 • 愿意接受改变
自我激励	排除追名逐利的世俗追求，对工作依然抱有热忱。能够持之以恒地努力完成既定目标	• 渴望达成目标 • 即使面对失败也能保持乐观 • 忠于团队，有献身意识
同理心	能够理解他人情感，做到察言观色，为人处世能够照顾到他人的情绪	• 精于培养和留住人才 • 对文化差异非常敏感 • 对客户和顾客提供良好的服务
社交技巧	能够得心应手地处理人际关系和结交新朋友。善于挖掘共同话题并建立友好关系	• 能有效领导变革 • 有说服力 • 有建立和领导团队的能力

我认为随着机器人科技的发展，社会在不断地进步，与此同时，情商也会变得越发重要。因为无论科技演变得如何精妙，它都无法模拟出人类大脑，更无法体现出上述品质。那么，这些品质是先天决定的呢，还是能够进行后天培养？

戈尔曼的文章里还写道：

> 多年来，人们都在争辩领导者是天生的还是后天培养出来的。同样的，人们也在争论情商的先天性。举个例子，人们是天生就拥有不同的同理心，还是不同的人生经验造成了这种能力上的差别？答案是一半一半。科学研究充分表明确实存在控制情商的基因，而心理学和发展学的研究也表明了后天学习在情商培养方面的重要性。我们也许永远不会知道这两者对情商到底各有多少影响力，但各种研究结果和实际经验已然告诉我们，情商是可以通过学习来提高的。

另外，随着年龄的增长，情商也会变高。（对不住了，千禧世代的年轻人们，我们X世代[20]的人就是比你们更讨巧！）

在《哈佛商业评论》另一篇关于人类经济的文章中，作者多弗·塞德曼（Dov Seidman）如此说道：

> 在人类经济中，最有价值的员工就是那些懂得用心做事的员工。在越来越智能的机器面前，那些曾让他们在知识经济时代出类拔萃的专业能力和分析技巧将不再是优势。但有些品质是不可能被写进程序里的，例如创造力、热情、个性以及合作精神——换句话来说，就是人性，而这些员工恰恰具备这些优点，因此我们仍然需要他们。善加利用员工的这些能力的公司就能够力压竞争者。最终能够获得成功的公司，往往是那些注重人性化、充分利用人类独特性的公司。

在我博客中的一篇客座博文中，市场营销领导者、《精准营销：在关系中将利润最大化》（*Precision Marketing*：*Maximizing Revenue through Relevance*）的作者桑德拉·佐拉（Sandra Zorrati）这样解释道：

> 如今，顾客希望从提供服务的公司这里得到更多深层次的东西，希望看到公司像个体一样展露出独特的情绪和性格。因此，近来每一个品牌都似乎试图变得更“人性化”，但只有一小部分走在了正确的道路上。公司都号称“顾客至上”，在公司的网页上把“我们”等字眼替换成“你们”，站在客户的角度上思考，还发一些温暖人心的照片和视频——但这些并不够。想要我们的品牌完成真正的转型，就必须先从公司内部抓起，培养人性化的营销领导人和团队。

桑德拉也针对如何让领导人变得更人性化提出了三点建议：

1.利用情感因素来领导团队：　我们都是感性的动物，情绪会支配我们的行动。更重要的是，如果某物没有触动我们的心弦，我们就会选择忽视、忽略，若无其事地继续自己的生活。

2.保持谦逊：　根据Catalyst[21]公司的研究，作为一种重要的领导力因素，谦逊能够创造出良好的工作环境，让每一位员工都有参与感。作为领导，如果你能够主动承认错误、接受批评并从中学习（而不是假装知晓一切），进而激励你的员工去学习和发展，员工们会更想要参与到工作中去，积极创新，也会更愿意完成职责以外的任务。

3.扶持他人： 以你的员工为中心。在要求他们去理解你之前，先试着去理解他们。把聚光灯打在别人身上并不会减少你的成就，反而会让自己更加耀眼。

所以，在市场营销中，如何变得更加人性化？有远见的公司会把人性化应用到内容市场和社交平台的分享中去，而且在此过程中，公司在每个接触点上都加入了人与人的互动。现在，让我们来讨论另一方面——我们分享的内容、该分享多少东西。在我们期待市场有所回馈之前，多大限度的付出才是合适的呢？

把分享作为商业之道

市场营销者早就知道在向顾客要价之前，他们必须提供给市场一定的价值，问题就在于每个人对要价前该付出多少说法不一。比如说，我坚信互惠互利是不能被强迫的，强行构建联系、拉拢客户的瞬间，就是这段关系走向终结的开端。大部分时候，品牌都应该抱有“给予、又给予、再给予、更多地给予（并不断给予）”的心态。

盖瑞·凡纳切克（Gary Vaynerchuk）在他的著作《感恩经济》（*The Thank You Economy*）以及《刺拳、刺拳、刺拳、右勾拳》（*Jab，Jab，Jab，Right Hook*）里谈到，公司的目标必须从招招制敌以求立竿见影的效果，过渡到迎合顾客的需求，这一转变万分重要。建立和巩固与顾客之间的关系需要耐心，这之间有很大的工作量，而且相当耗费时间。“我们都希望即刻就收到别人的感谢，”盖瑞在《刺拳、刺拳、刺拳、右勾拳》中写道：“如果耐心在其中毫无作用，我们当然不会选择忍耐。”他提到，就像拳击一样，市场营销的成功取决于整体策略。胜利往往都被归功于最后一击使出的右勾拳，但在这之前，拳击台内的闪躲和一系列安排好的刺拳才是成功真正的奠基石。有没有一个特殊的公式能计算出在打出右勾拳之前要打几次刺拳呢？并没有。建立关系也是如此，没有一个特定的付出比例能够保证你有所收获。当人们接受了你足够的付出，做好相应的准备，他们就会有所回应。

我最反感的事情就是有人在某一天突然无缘无故向我发送tweet，希望我能评论一下他们的网站、支持他们的运动、给他们捐钱——你懂我的意思。我诚然是个喜欢给予的人，但是很抱歉，你是谁？这种感觉就

像一个人刚和你握手相识就向你求婚一样。同理，在商业领域，你首先需要建立信任，之后你的客户才会主动希望助你一臂之力，你不能以一个品牌的身份冷冰冰地要求他们参与进来。我的朋友，《你中有我》（*Youtility*）的作者杰伊·贝尔说，如果你一直给予别人帮助，那么当那些受益者再有所需求时，你就会成为他们的第一选择。谢天谢地！

对公司文化的转变而言，更重要的是要怀着时刻给予的心态，而不是试图制定一个捕猎策略。泰德·鲁宾（Ted Rubin）在他的书《以关系作为回报》（*Return on Relationship*）中阐明，市场营销更应该关注建立与顾客之间的关系，而公司则应该在制定营销方案的时候，既考虑到投资回报率，又把关系回报率囊括其中。没有人能够给出一个总是能收到回报的方案，但如果改变了你的整个观念，去尝试帮助和给予他人，那么在你需要执行策略、呼吁顾客行动的时候，你就会更有可能得到响应。

有些时候，数字并不是衡量成功的唯一标准。作为市场营销商以及商务人士，我们习惯于用可测量的标准来衡量业绩指标。但随着情商在市场上发挥的效用越来越大，我们也应该寻找别的方法来衡量一次成功的互动、员工保持率、顾客满意度，甚至是我们独特的公司文化对其他公司的影响。我敢打赌，亚马逊想要收购Zappos的其中一个重要原因就是Zappos本身闻名遐迩的公司文化和顾客满意度。有时候公司内部的氛围、团队能量，或者任何其他神秘因素都和企业的成功息息相关。

因此，对我而言，这个付出比例公式就是：只要我乐意，就持续付出。也许我不会立即得到回报，也许什么都不会得到，但无论如何，持续付出会让我感觉很棒。这成为我的首要目标，我也以此鼓励我的员工在公司内部以及与客户的关系中同样保持给予的心态。

持续付出会让人感到不适么？是的，一开始的确会如此，尤其是你从小的家教都告诉你“不要对别人掏心掏肺”时。但想要在人类经济中创造一份共同分享的经历，旧的观念已经行不通了。越早摒弃旧观念，并把分享作为商业之道，你就会越早看到收获。未来的商业模式就是在人际关系之上建立顾客关系，并和顾客保持互动。

人们相信你分享的东西么？

当提到信任时，人们的普遍观念都是第三方权威认证或是大众的评论等分享方式往往比广告更加有分量，而搜索引擎算法的变化也正是顺应了这一心态的结果。现在，当有人搜索你的公司时，搜索引擎除了会自动列出你发布的内容之外，更会将人们的评论和任何谈及公司的言论排在前面。因此，对企业而言，他们必须让品牌成为公司与外界沟通的媒介，并努力将其打造成一个利于向外界推销自己产品和服务的平台。

迈克尔·布里托（Michael Brito）在其著作《你的品牌：下一个媒体公司》（*Your Brand*：*The Next Media Company*）中很好地描述了这一点。书中，迈克尔罗列出品牌和个人创建自媒体平台的办法，认为企业都需要将社交平台上的分享纳入考虑，并改善分享内容的策略。举例来说，戴尔就打造出了自己的媒体平台，从传统媒体的市场中成功分得一杯羹。雅虎则把明星记者凯蒂·库里克（Katie Couric）和戴维·波格（David Pogue）挖了过来，用明星的影响力给自己的新媒体平台披上一层值得信任的外衣。领英则建立了自己的内容分享网络，并向人们发出邀请。数字化空间的重心已经从广而告之的传播方式转变为寻求怎样才能创造出有趣的分享内容。

然而，当你和别人的言论如出一辙的时候，就算有自己的媒介也无济于事。为了在竞争中取得优势，你需要成为第一发表人。幸运的是，互联网让你有办法做到这一点。

作为一名基督教布道者和作家，罗伯特·斯考伯（Robert Scoble）在这方面堪称典范。他力争成为讨论和介绍科技话题的第一人，并因此成了备受尊敬的思考界的领军者。换句话说，他身上完美地体现了“给予，又给予，再给予，更多地给予，最终收获”的理念。

我近期在纳帕参加了罗伯特的50周岁生日派对。聚会长达三天，邀请了200位业界朋友。他们在那里品酒，建立人脉，当然更重要的是，向罗伯特在这些年取得的杰出成就致敬。可见，罗伯特因为他分享的内容而和他的受众建立起了信任。他深刻地了解到，那些壮志凌云且眼界很广的硅谷科技关注者们聚集在此，就是为了探一探他的知识库，因此他也确实通过自己的平台帮助了他想要帮助的人。他是一位杰出之士，值得我永远地尊敬他。在周六晚间的一场重要活动上，他把聚光灯聚焦到了几位第一次演出的没落艺术家以及制酒商萨拉·弗朗西斯身上。萨拉的故事大起大落：在没有任何正式训练的情况下，她迎难而上，在纳帕创建了首屈一指的红酒品牌，但在一次当地地震中损失惨重。正是借助

罗伯特的平台和她自身的感人经历，几星期之内，萨拉就获得了能让她重整旗鼓的全部资金。



萨拉 · 弗朗西斯

昨天下午 2:05，加利福尼亚州，纳帕

刚刚接到了旧金山国际机场的电话，得知他们已着陆，洛杉矶圣地亚哥会议通过了萨拉 · 弗朗西斯计划，目前文件已送到了 5 家法律机构，周五还有一个会议！这个好消息已经告诉安迪了！我每天都要与很多合伙人会面。安迪说："来年你会一帆风顺的！"制酒的每一颗葡萄都很激动！我也很激动！哈利路亚！心跳加快！高兴得手舞足蹈！

赞　评论　分享　收藏

你，Chris Heuer,Kristie Wells,Robert Scoble 及其他 148 人点了赞

汉堡店的特殊菜单

最近我痴迷于In-N-Out的汉堡。In-N-Out是一个地区性的快餐汉堡集团，菜单上总共只有5样选项：汉堡、芝士汉堡、薯条、洋葱圈以及奶昔。然而在特别注重饮食健康的加州，In-N-Out是如何与其他数目众多的快餐汉堡连锁店展开竞争的呢？要知道，汉堡几乎都是一样的构成，究竟是什么让它变得如此有竞争力？他们是不是真的做出了更好的汉堡？

很多In-N-Out的忠实顾客都知道，他们家的汉堡里有一种类似千岛酱却又与之有所不同的特殊酱料。但真正让他们傲视群雄的"特殊酱料"则要到他们自开张30年来从未改变的商业模式中去寻找。根据他们的营销模式，In-N-Out汉堡有着以下经营目标：

1.提供最新鲜、质量最佳的食品和服务，并以此赢利。保障一尘不染的工作环境。时刻谨记顾客是公司最重要的资产。

2.营造一个以团队为导向的工作环境，目标明确，相互合作。给所有盟友提供优质的训练来帮助他们发展。

3.协助我们分店周围的社区建设更优质、更安全、更好的居住地。

这就是他们的特殊酱料——简单明确的商业目标。这使得他们一心一意地建立起了一个坚实可靠的品牌，源源不断地吸引回头客。当然了，他们美味的汉堡也功不可没。

而让顾客感到新鲜有趣的原因，则在于他们的秘密菜单。这个隐藏菜单早就存在了，最近我了解到，它已经被很多人获知并作为一项“公开的秘密”放进了正式菜单中。但即便如此，你还是不会在印好的菜单上看到这些选项。你只能上网搜索，从其他In-N-Out粉丝那里获知完整菜单，再决定自己要吃点什么。这就是分享的喜悦——In-N-Out作为一个品牌，十分了解顾客的心理，用一些特殊的小花样拴住人心，而这些顾客也会因此和其他人进行分享，进而使得更多的人参与进来。堪称完美！

幽默的力量

人性化表明有时候我们需要自嘲。在笑声中我们可以找到大家最大的共通点——我们都因同一件事而纵声欢笑。哪怕我们正坐在一起严肃地思考烦心事，幽默也能让我们暂时忘却那些一筹莫展或者困难重重的事，得以小憩片刻。偶尔开开生活的玩笑，或是打趣自己做过的蠢事能让我们瞬间感到轻松愉快，毕竟笑本身就拥有治愈的力量。

围绕“幸福快乐”打造品牌体验已经不是什么新鲜事了——从《广告狂人》[22]（*Mad Man*）时代开始，前人的脚印就踏遍了这条路。然而直到今天，将“幸福快乐”等字眼融入分享理念仍然是至关重要的，它会让我们创造出一些魔法时刻，在顾客的脑海中深深烙下我们的有趣之处，让他们成为回头客。作为品牌，没人会希望自己在大众心中的印象永远是刻板而拘谨的，我们都想走亲民路线，成为人性化的品牌，偶尔放下身段自嘲一下。

“和创造力一样，幽默是一个复杂的认知过程。”纽约州立大学奥本尼分校的心理学教授米奇·厄立凡（Mitch Earleywine）博士在《自媒体通讯》（*iMedia Connection*）的一篇采访里，提到了这一点：“也就是说，市场营销人员可以通过提升幽默感来改善他们的情绪、记忆力以及解决问题的能力，创造力也是如此。进一步来说，幽默是一种能增进人与人之间关系的核心技巧，因此，对于需要大费口舌说服和鼓动消费者

的营销人员来说，幽默是他们的必备素养。”

幽默也可以帮助我们在网上更加人性化，因为它提供了另一种我们在现实生活中和他人沟通的方式。自古，人们就已经懂得用各种沟通方式分享各种笑料了。在特定的场景下，有目的性地说一两句俏皮话，这种幽默感就能加固联系，缓和紧张氛围，甚至帮助你谈妥一项合作。和任何你所分享的其他内容一样，场景和时机对于幽默都很重要。所以多加联系吧，寻找到最适合你和你的公司的场景与时间，但切记，不要完全甩掉幽默感，这可是走人性化路线中至关重要的一点。

在大部分情况下，我都靠着幽默感在Facebook上拓展人脉。我喜欢逗我在Facebook上的朋友们，让他们开心一点，因此，当我需要做一些较为正式的研究调查时，就会有一众好友积极响应我。最近，我看到了马自达新发布的营销口号，然后，我发了这么一条状态（因为它真的让我笑了出来）。



布赖恩 · 克雷默

23 小时前，加利福尼亚州，圣何塞

在否定了“马自达才是汽车”、“钱才能买到马自达”后，马自达将营销口号改为“我们创造了马自达”。

赞 评论 分享 收藏


Krista Pratt Valpreda,Scott Carter,Todd Wilms 及其他 59 人赞了这条


Tood Wilms“你永远不会与这辆车发生关系。”
23 小时前 · 赞 4


Vincent Orleck“马自达的首字母是 M。”
“我能制造了马自达，并神奇地将它们卖出去啦。”
“你在找配有 4 个轮子和一台引擎的汽车吗？考虑下马自达吧。”
23 小时前 · 赞 1


Rajesh Setty☺
17 小时前 · 赞 1


Brian Guest 笑出来了
8 小时前 · 赞 1


Carol Gray 有趣！
6 小时前 · 赞 1


Chris Brogan 非常喜欢你的幽默感。
2 小时前 · 赞


Steve Woodruff“马自达与匡扎节很押韵嘛，但还差点儿。”
2 小时前 · 赞

很显然，我在Facebook上的很多好友都和我有一样的笑点。作为一个个人品牌，把握好这一点是非常重要的，笑点（关注点）一致会促使他人在其他平台分享我的内容。要知道，很多人在不同的平台上相互之间都有交集，这些平台都是共通的。

我的妻子兼生意伙伴考特尼·史密斯也常通过她的社交渠道逗趣，但她选择的方式和我不太一样，她会用有趣的回复来评论别人发布的东西，而不是自己去推送一些内容。一般来说，她会发表暗含讽刺的言论、家庭和朋友的照片，分享她觉得有趣的或和她社交圈里的人相关的文章。她和我一样喜欢让别人感到快乐，但正如你所发现的，让别人快乐也有很多不同的表现方式。关键就在于持之以恒，态度真诚，并且要时不时地在网络中风趣一把。不要半途而废，因为人们会很快遗忘你之前所做的所有努力。

量＋质×恒＝成功

说到底，我们想要回应群众的期望、和他们保持联系的动力就是我们能持续不断地推送内容。客户会期望从营销人员那里得到更多回馈，所以无论是幽默的、治愈的、引人深思的还是实用的信息，我们都需要不停地把它们推送出去。

像雀巢这样的品牌在这种地毯式覆盖的内容发布上投入甚多，每天仅是Facebook一种社交渠道上的帖子，花费就超过12.7万美元。然而，正如本节标题所示的那样，如果缺失公式其中的任何一个部分——无论是数量、质量还是恒心，不管你花了多少钱，都不会成功。

在众多平庸之辈中独树一帜是极大的挑战，这不仅和你推送的数量有关，也和推送内容的质量有关，还需要你持之以恒地同时做到这两点。你不能指望单单一条消息就帮你火遍全球，必须时刻记得迎合受众的胃口，在不同渠道持续分享好故事才行。

在直邮广告时代，营销人员为了让他们的内容脱颖而出、获得更多的关注而挤破了头。那些最成功的案例也无外乎是遵循这样的模式：持续推送很多封包含高质量内容的邮件。而在今天的跨媒体世界，这个公式也同样适用于我们和消费者之间的互动，不同的是，消费者的消费对

象就是我们分享的内容。而我们的职责也从产出内容转变为提高发布内容的参与度、帮助用户创造分享体验。要把人性化的沟通方式结合到这个等式中，就需要同时在推送频率、互动的质量和沟通持续性上下功夫，而衡量成功的标准之一就是有关品牌体验的分享力度。

---

[17] HBO是总部位于美国纽约的有线电视网络媒体公司，其母公司为时代华纳集团。——编者注

[18] Zappos是美国B2C（商对客）鞋类交易网站，号称卖鞋的亚马逊。——译者注

[19] 加拿大生物人才公司，英文名称BioTalent Canada，是加拿大一家生物经济人力资源公司。——译者注

[20] 这里的X世代指1966~1980年出生的人。——译者注

[21] Catalyst是美国首批技术培育公司之一。——译者注

[22] 《广告狂人》是一部关于20世纪60年代美国广告业的电视剧。——译者注

第二部分
分享的学问

想要做好分享这门学问，就要从各方面进行考察，无论是分享行为、分享动机、分享背后的哲学，还是分享的安排、分享中的创意等。关于分享也有很多研究方向需要我们去解构和理解——包括怎样制定分享策略、怎样深入分析内容的影响力并进行进一步的培养、怎样和平台专家进行交流进而剖析一个平台的运作机制。

当然，我们还需要把上述一切放在一起进行研究。

免责声明

第二部分总的来说就是很多关于分享的小细节，是我所学到的有关社会分享学的一切知识，所以大家可以各取所需，大可略读那些你已掌握的小常识。也随时欢迎大家在**Twitter**上向我提问，因为我同样也在学习的过程中。

对于一个公司来说，构建联系到底意味着什么呢？这其中有很多美妙的空想，但唯有当你有一个真实可靠的策略时，这些空想才会兑现它们的价值。因此，科学性的数据衡量与分析可以左右全局。只要你是一个生意人（其实大部分人多多少少都是），你不可能在脱离数据测量与分析的情况下制定出一个分享策略。很多首席执行官喜欢在团队中雇用一名数据科学家来替他们做研究，最后汇报给上层，但我喜欢自己来完成这一步。我喜欢去探索、去分析，每周我都会接到1～2个测试新软件的任务，而我也认真测试、掌握和优化了他们交给我的每一个社交分析软件。毕竟，如果不做些科学分析，你不会知道周围都发生了什么，更不会明白自己的关注重点应该放在哪里。

举例来说，由于大家都不会将反馈直接发给我，如果我不曾使用社交倾听软件，我就不会知道自己的第一本书《人与人》的真正读者范

围。如果我单单是为了寻找事情发生的本因（只发生在1/3的情况下）而去倾听，我也许会直接假定那本书还算不错，然而使用了社交倾听软件之后，我马上就能够发现在《人与人》发行的48小时内，它总共引发了8 000万条感想。如果我不去分析和理解那些数据，我不可能得到这个结论。这一结论促使我写了这本书，因为我知道人们希望更多地了解这一方面的问题。

分享的不同方面在一起相互融合，就如同阴阳图一般。科技为社交倾听提供了很多机会，并搜集数据供我们创造出绝佳的内容来把握那些机会。我们也可以利用科技来传播信息，或者评估我们所分享的内容带来的影响。

在本书的简介中，我提到过我曾经在工作上遇到了一次身份危机，那个时刻可谓生死攸关——我被派出去担任代表，几乎和公司脱离开来，就跟辞职了一样。这件事我在2014年的TED演讲上也讲到过（感谢IBM给我的机会）。当时，我问我的观众：

> 你能够想到会有人建立一家自己一开始就计划好要离开的公司么？于是我开始思考："如何才能建立联系？如何将自己重新融入公司？我到底是谁？我所代表的品牌是什么？"

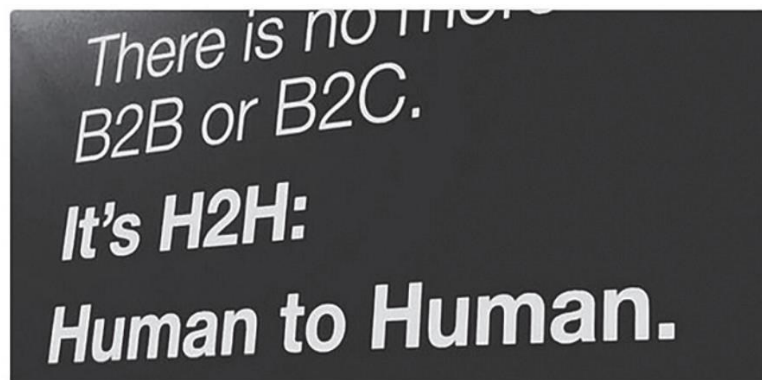
我们之中的很多人会向自己或者公司询问同样的问题，对不对？而重新给自己（或者公司）定位这一过程却不是瞬时而就的。随着时间的推移，我逐渐发现不求回应地分享别人的故事能够对自身的品牌有所帮助，同时也能够扩大我的受众面。我越多地尝试和别人构建联系、进行分享，我自己的信息就越容易得到共鸣，这就是我在旧金山的Bloomberg West[23]上演讲之后得到的真谛。这次演讲比TED演讲更早，我通过这个平台分享了以下信息。

推文精选


布赖恩 · 克雷默，6月22日

B2B与B2C[2]的时代已经过去，H2H模式已经开启。

#H2H#SHRM14



 100   57 ••• 更多图片和视频

[24]

当我站在讲台上发言时，背后的屏幕就显示出这句话，而人们则纷纷掏出相机对着我身后的荧幕拍照！这正是因为我所传递的信息对他们来说有非凡的意义，更重要的是，这句话甚至引起了场外观众的共鸣。我们利用软件追踪了此条关键词和话题#H2H在48小时内的传播，然后非常震惊地发现居然有8 000万条感想被发表在网上。在接下来的两星期内，它被翻译成了15种语言，并且在超过1 000篇博文中被引用。

这次的经历让我非常兴奋，于是我决定利用做TED演讲的机会做一个小小的实验，我告诉观众：

> 我希望在座的每一位都能亲身体验一次分享的力量。所以，现在即刻拿出你们的手机或者写字板，我现在身后有块屏幕，我希望你们拍下照片并且说一个你们认为能够改变世界的原创观点。
>
> 不用想太多……可以是非常简单的想法，就像对陌生人露出一个微笑一样，也可以是一次招手。可以是任何一种亲切的手势，或者意义非常宏大，比如世界和平。不管是什么想法，不管是什么促使你去分享，我希望你们现在就去做。

同时，我在讲台上也做了和观众们同样的事：拍照，上传，分享到话题#SharingInspires（分享的鼓舞）上，并配上原创文字：“分享的力量重塑了我的未来。”



“我能分享哪些可能改变世界的东西？”

午休之后，我们又进行了同样的互动，然后公布了结果。在当天结束后，仅仅4个小时内，这个话题就收到了2 100万条评论，而话题#SharingInspires则在Twitter上排行第一。除了美国本土，这个连锁反应从会议上一直扩散到英国、印度、南非、日本和澳大利亚。

其中很多评论非常严肃深刻，也不乏有趣且激励人心的，而有一些tweet则向我发起挑衅：

“如果我们在餐桌礼仪中加上一条‘晚餐期间不准使用电子设备’会怎样？”

“如果我们能够按一下微波炉上‘比萨’的按钮，然后一打开就能看到一块比萨该多好。”

“我们应该认真分析儿童绑架和非法交易的数据。”

这两次试验的结果印证了我对于分享力量的观点，并进一步激励我去深入理解：分享的机制是什么？企业和个人如何通过不断分享的过程树立他们自己的品牌？这其中的关键在哪里？

[23] Bloomberg West是由Bloomberg（彭博）举办的电视脱口秀，主导商业分析。——译者注

[24] B2B：Business to Business的缩写，是商家与商家之间通过互联网进行产品、服务及信息的交换。B2C：Business to Customer的缩写，是商家直接面向消费者销售产品和服务的零售商业模式。——编者注

5
分享是一种什么样的体验？

无论我们以何种方式分享，我们的交流都需要借助肢体语言和文字语言。从人类学会交流的那一刻开始，我们就一直没有改变过用语言传递感官经历的习惯（看、听、尝、摸）。在数世纪的变化中，唯一改变的是我们使用的语言其本身所代表的意思。在这些改变之中，有一些历史性的或者语境性的改变甚至让人类互动的方式也随之改变了。

时至今日，这类演变依旧在发生：出现了类似LOL、OMGTY、BRB[25]这些网络流行语，也有像自拍、#（主题标签）和维基百科这些词语。其中像“自拍”是新出现的词语，而另一些则是原先就存在的，但在社会背景下发生了含义上的变化。无论如何，它们都让我们的交流变得更加新鲜有趣。这是一种全新的语言——用照片和只言片语来完成一个简短的描述。随着Twitter和短信越来越普及，我们的交流开始追求效率，完整而客套的句子逐渐被看作古板老土的旧时代产物。随着我们不断地使用网络社交提高效率，我们的沟通方式也会出现越来越显著的改变。

各大品牌企业需要不断地研习社交语言——分享的必经之路，来维持自身的竞争力。社交语言正像过去那些改变我们沟通模式的任何产物一样，正在不断地影响着现代人的交流习惯。不同的是，社交语言所带来的改变更迅速、更富冲击性，影响范围也更为广泛。

迎合消费者的口味

回想一下你上个月在社交网络上分享的内容、分享的形式以及分享的原因。因为每个人分享的角度都有所不同，我们分享事物时总会容易以自我为中心。然而，由于别人很大程度上是通过观察我们在网上如何分享、分享什么以及与谁分享来评判我们的，他人看待我们的方式也经常和我们表现自己的方式不尽相同。

就像是《福布斯》上发表的一篇文章《揭开肢体语言的五大秘密》

（*Busting 5 Body Language Myths*）中说到的，高达93%的交流是通过非文字性的肢体语言进行的！这个比例让人震惊。想要了解面对面交流时肢体语言的秘密，就需要亲身示范以及练习。但当身体的一切动作、声音、语调和表情都消失了的时候呢？我们又是如何把肢体语言转化为社交语言的呢？

现在正在社交网络上发生的最不可思议的一件事就是“社交肢体语言”的发展。当你与某人面对面的时候，那些细枝末节——略带些嘲讽的语调、一个手势、眨眨眼，都可以给你除了文字语言之外的更多信息。然而，除去这些非文字信息以后，想要看透一个人在仅有140个字符的tweet中真正表达了怎样的情感就非常难了。如果没有你的肢体语言，读者们对你发表的文字的理解就会受到他们自己本身的心理状态和周围环境的巨大影响。

现在想想那些大品牌，其首要任务就是想办法迎合消费者们的口味，使得企业和顾客之间的沟通更加亲密友善。这是每一个市场经理都想取得的西经，然而“道阻且长”。如果这些品牌公司可以真正理解消费者们的社交肢体语言——如果他们精挑细选那些最能引起消费者共鸣的字句，并且将它们在正确的时间与地点传递出去，这样他们就可以与顾客建立前所未有的私人关系。所以，我们为什么不行动呢？

原因之一是缺少足够的语境。至今我们仍没有办法收集到足够的有关消费者心态和社交肢体语言的信息，从而确认顾客的喜好或者深入了解他们。没错，零零散散的数据总是有的，但是整合它们却困难重重。理论上来说，社交网络存在的时间已经足够长到让公司和社交平台只需轻轻点击鼠标浏览你的分享记录，就知道你的信息分享习惯——分享的内容、频率以及方式。

我并不是在唬人，它们的确能做到这些。但是如果公司把本应放在十亿人的精力都放在你一个人身上，就无法将利益最大化。话又说回来，如果市场营销者们真正理解他们的顾客，他们就可以在他们的品牌与消费者之间建立一种史无前例的独特关系。然而不幸的是，想要简单分析一下那些整合过的庞大数据太具有挑战性，还没有人真正实现过。迄今为止，即使电脑利用分析工具掌握了许多关于我们的知识，但它仍无法完全了解真正的人类。

IBM的市场营销部门开发出了自己的社交分析软件——System U。

System U通过Twitter账号获取信息，并通过图表的方式分析个人性格特征，再进行分类。在“西南偏南”的展销会上，我用它对自己的社交性格、社交习惯、价值观和个人需求进行了分析，得到了很多有意思的结果。

分析结果显示，我在周三早上11点时分享的次数最多，并且我被评价为一个乐于助人、开放热心，并且很有幽默感的人——这确实很准，因为我知道别人会怎样通过我的社交肢体语言来评判我。作为一个市场营销者，我开始意识到，这些数据分析结果将会改变商家对于我这个消费者的营销策略。如果商家知道我经常在星期三上午11点更新Twitter，他们是否会知道这段时间内我更有可能会关注到他们的信息？如果他们用类似“我们知道你勇于尝试”或者“期待你的参与”等广告语，我会不会更加倾向于购买他们的产品，只因为这些语言都正好迎合我的性格？我相信我会的。

我们通过观察和模仿我们父母、老师以及同伴们来学习沟通、礼仪和分享之道。从孩提时代开始，我们就开始潜移默化地学习一些细微的社交肢体语言，知道什么时候应该或不该说什么话，随着成长慢慢领悟到更深更复杂的肢体语言。在学习这方面，有些人天赋异禀，有些人需要后天努力，还有一些人完全没有天赋。无论如何，掌握读懂对方肢体语言、语调、表情的精髓，都对面对面的沟通能否成功起到至关重要的作用。

想要让观众对你的社交语言有一个好印象的话，你需要一些类似照片、视频或者其他有趣的东西来作为内容。你的网络社交语言不能全方位展现现实中的你，所以你需要类似图片、视频或者其他有趣的内容，就像是包含大量图片的社交网站比纯文字占主导的网站更容易获得很多的赞一样。

还有另一种方法就是传递有“干货”的信息。你可以尝试发布实用或者幽默的内容，给出意想不到的诙谐回答，或者是付出更多的努力让你的产品更有价值。你的受众会根据这些信息的价值各自选取侧重点来进行阅读，所以最重要的就是分享一些和观众生活息息相关的信息。在探索能让读者感到惊讶的方法的同时，也要保证分享的内容对他们来说有意义。

免费分享可乐的故事

我讨厌每一份我在高中和大学时做过的工作——它们不是让我做错误的事情，就是让我做对公司本身没有任何帮助的事。其中一份工作就是要我在30秒之内做完一个三明治，如果人们盯着这些三明治超过30秒，他们很可能会想：“天啊，我一点也不想碰这个三明治。”我觉得很莫名其妙，于是问上司能不能让我们用一分钟做三明治，让顾客们有时间享受它们，但被否决了。

上大学的时候，我给达美乐比萨店送外卖，我很喜欢那家店，所以在校期间，我在那儿的打工时间最长。我坐在我1984年的蓝色雪佛兰里，戴着达美乐的帽子，自豪地挥舞着达美乐的旗子。但这份工作有一个致命缺点——基本没有小费。有一天当我在西夫韦食品商店购物的时候，可口可乐和健怡可乐搞促销，25美分两升，我灵光一闪，马上给雪佛兰的后备厢装满了可乐。

一般情况而言，订购比萨的都是穷得叮当响的大学生，所以想要从他们那里拿到小费几乎是不可能的事情。但是那次西夫韦之旅改变了我的命运——每当有人订购中号或大号比萨的时候，我都会递给他们一瓶免费的可乐，他们总会看着我并且说：“呃……我没定这个吧？”这时候我就会回答：“没事啊，我觉得你吃比萨时肯定会口渴，算我请你的。”于是我用可乐换来一个大大的微笑，那些人甚至很认真地从口袋里掏出来1美元、5美元甚至10美元的小费！他们愿意付我小费是因为我给了他们刚好想要的。从那以后，我发现当我竭尽全力向他人传递对他们来说有效的价值时，我就可以从中获利。事实上，我的工作和薪水确实变得更好了——一个晚上高达400～500美元的小费！对于一个我这样的20岁大学生来说，简直可以算得上富足。

但好景不长，一个半月后，我接到了经理的一通电话，内容大致如下。

经理：“布赖恩……我们遇到了一个麻烦，许多客户投诉其他外卖员没有送他们可乐。”

我：“呃……也许他们应该找我要。”

经理：“希望你以后别再免费给别人可乐，这不是我们的优惠活动，你也没这个权利。”

我："你应该试试让别人都这样做，每个人都能拿到更多小费。"

经理："不行。"

我："那算了，我想我应该去找一个能真正理解这种行为的价值的地方。"

所以，我把帽子和旗子还了回去。因为分享价值而被批评？那可不是我与人做生意的方式。最近我刚好见到了达美乐市场营销部门的总经理，我跟他讲了这个故事。他哈哈大笑，说其实在我离职之后，约莫20世纪90年代末那段时期，他们时常会举办这样的优惠活动。我觉得他们应该感谢我想出了这个好主意！

这些经历为我如今把分享价值的重要性通过数字媒体传播出去奠定了基础，这也成了我个人品牌的一部分。这才是社交媒体存在的真正价值——通过社交肢体语言来反映你自己的价值观，并帮助你向观众传达有用信息，从而建立起个人品牌。下面这张图说明了他人如何从以下四个关键的身体部位获取你的社交肢体语言。



这四个部分（依次分别为：想法、态度、倾听及声音和语气）是你在网络上个人品牌的体现，所以尽可能地表现出你的真诚与独特。

倾听：社交肢体语言的王牌

所有人都需要勤加练习的一样技能就是倾听，在这件事上没有一个人做得足够。然而，这其中隐藏着巨大的机遇，因为大多数公司都直接忽视了倾听的重要性——《社交媒体探索者》[26]的数据显示，85%的公司并不关心消费者的反馈。“忠诚360”[27]调查发现，有超过75%的公司根本连竞争对手的资料都懒得采集。少数聪明的企业懂得搜集这些数据，分析它们，并且最重要的是与顾客保持互动。所以，这些聪明的企业相较于那些将开放平台仅仅用于堆积信息的竞争者而言，必然有着更大的优势。

想要从混乱无章的网络上得到恰当可行的信息需要一套完备系统的方法，否则就只是徒劳地到处查找数据。所以首先要知道你的公司需要什么，是更多的销售额、更小的顾客流失率、更好的合作体验还是更高的员工效率？一旦知道了自己想要什么，你就锁定了正确的受众范围、恰当的倾听工具和方法。学会倾听是很重要，但是首先要设立一个目标。

一个很好的例子就是Naked Wines酒行[28]。对于和我一样钟爱品酒的人来说，Naked Wines酒行减少了许多新入行的和零售的酿酒师们的间接费用，让他们可以以更低的成本造酒并出售，并且从天使投资人和其他会员处筹资。最近我和考特尼一起参加了酒行的一个当地活动，定了一些酒。根据法律，当快递送来的时候必须由一位年满21岁的人签收，但是快递每次都在上午9点至下午18点的时段来，这个时段内我和妻子正好都不在家。即使我们在门口用便笺纸贴上了“请在晚上18点之后来送货”的信息，送货员还是错过了我们三次。

我们很无奈，打电话给这个第三方送货公司，结果不是占线就是把我们的电话转到错误的地方去，唯一一次成功拨通之后，那个冷漠的接线员告诉我们可以驾车两个小时去他们的总部取。最后，考特尼给那个快递公司的营销主管发了一条tweet说：“@ Naked Wines酒行，真不敢相信你们连听都不听！我有一份全职工作，我要求的仅仅是快递能够晚30分钟送到而已！”结果这位女士不仅仅回复了考特尼，还通过她的名字找到了我们的订单，亲自打电话过来询问我们能不能接受明天晚上6点半的快递。事情搞定了。正是因为他们的营销主管懂得倾听，才挽回了一位客户。

假如你已经知道需要去听什么了，那么接下来呢？每两天就有15亿条tweet，需要从哪里开始呢？相比于搜索各种各样的主题，你应该先从寻找理想的听众开始，然后再选择用来倾听的社交工具。

用来倾听的社交工具

几年前唯一的倾听工具就只有谷歌快讯，现在，相关软件的开发速度快到无与伦比。各式各样的软件都可以用于分析对话——我们推荐社会报告网站、互随、双向思维公司、Sprinklr，或者SpiderQube，这些软件和网站我们都在用。[29]它们可以调查出来谁说了什么、在地球上的哪个角落说的、当时的语境、蕴含的情感，甚至他们的鞋码——只要你能说出来的，它们都能帮你找到，并且从中找到你需要的反馈。

比如说，与我们合作的一所世界顶级厨艺学校想要通过互联网挖掘生源。正确的方式并非简单地把“食物”作为关键字放入倾听工具中——这样会得到太多无意义的结果，而是使用由几个关键词组成的句子“我想当主厨”来使结果更有针对性。我们发现，“我想当主厨”每51秒就会在Twitter被提到，平均每天能收到1 639个搜索结果。

数据显示，搜索到的结果在3月时突然增加到10 000多个。为什么会突然增长这么多呢？原因是，那天举行了一个“从农场到餐桌”的新闻发布会，这也从侧面证明了公共关系能够极大地推动Twitter话题引起的社会兴趣和参与度。这种信息是无价的，因为它告诉我们的客户以后应当在哪里投入他们的市场经费才能获得更大的效益，以及双方互相合作建立互利双赢局面的可能性。

不过，软件只是软件，它本身不会带来任何价值，除非你有一个懂得如何分析数据的团队。你至少需要获得一个月的数据，不然也无法互相比较。你是不是在关注正确的关键词？你是不是在优化正确的事情？这件正确的事情是不是正在产生你想要的结果？你是不是根据商业运营对这些结果进行分类并做好标记？

倾听可以从里到外触及你的团队的方方面面，所以，正确地设置工具，让它和你的目标一致是非常重要的——同时，选择合适的人组建团队也很重要。

组建合格的倾听团队

根据Exact Target[30]的报告《2014年度市场情况调查》，在2013年，60%的被调查市场营销者使用了倾听工具，但是只有31%认为社交倾听有效。为什么这些倾听得不到更好的结果呢？我觉得原因主要在于没有足够的资源和合适的执行人。每一个社会型企业都应该分配多个人来制定社交倾听的策略，并建立一个团队。其实，PureMatter在服务每一位客户的过程中都会建立一个由几人组成的小分支：一名倾听分析师、一名社会活动专家和一名社交媒体经理在一起密切合作。为了确保所有环节都能照顾到，你既需要有远见的人，也需要落实细节的人，因为做这件事需要的不是单单一项技能。

美国航空是一家在建立社交倾听系统方面做得很成功的公司。每个星期都有许多社交媒体活动围绕着这家航空公司（仅仅在Twitter上就被提到42 000次），所以如何及时处理信息呢？他们的解决办法是启用一个来自双向思维公司的控制台。这个控制台经过深入分析，告诉公司重点是什么，并且通过标签云[31]和热点图[32]的数据显示方式让工作人员有更直观的概念。他们可以监控世界上各个地方的最新动态、找出提到他们的tweet的源头是哪里——他们甚至可以直接充当消费者服务团队。把数据变得直观、感受消费者的情绪，以及给出及时的答复都是非常重要的。这项控制台的服务也让美国航空能够了解到消费者服务的效率究竟有多高，并且及时做出改进，而这一切在几年前还是无法做到的。

有一个有关建立团队的绝妙例子：SME[33]。其建立者迈克尔·施特尔茨纳（Michael Stelznor）告诉我们他是如何一步步建立起一个紧密合作的团队的。

> 建立团队的第一步就是要有一个清晰的合作目标。对于SME来说，就是成为世界上最大、最为人信赖的社交媒体市场信息的提供者。我们的文章、报道、广播、网络研讨会、峰会和个人活动都将为人所熟知。我们将处处尽我们所能，做到最好。
>
> 这个目标被灌输到每一个为我们工作的人心中，并且有相应的针对性训练让员工达到诺德斯特龙[34]的服务标准。我们的每一位队员，不管是服务人员还是线上的人员，都会被要求在顾客向你寻求帮助之前主动询问顾客是否需要帮助。

如果在现实生活中的会议里，有人看起来很无助，他们会走上前去主动给予帮助，指引他们到想去的地方。他们负责管理有问题、需要帮助的顾客。

这也包含了雇用员工回答顾客们在Facebook留言墙上提出的有关问题。如果我们不知道这个问题的答案，我们会请认识的人来回答。这就是诺德斯特龙服务标准，想要彻底贯彻这一标准的方法就是让每一个人都理解并认同它。

我们仍然是一个小公司，不是个大品牌。虽然在社交媒体的信息管理方面有一定的知名度，但是我们并不是一个巨型的企业，所以受到训练的团队还是十分有限的。我们尽力让每一个问题都能在最短的时间里得到解决。

聆听是SME团队一直都在努力提高的。当我们准备举办一场线上活动的时候，我们会特意在申请页面放置一个聊天窗口，询问："请问有什么我能回答的问题吗？"我们提前设置好一些常见问题的答案，让员工去解惑答疑。

我们还会追踪一些与活动有关的特定话题，并且在不同的社交平台上作答——同样备好了常见问题的回答。我们找出所有顾客可能会提问的地方，并训练员工如何作答。

对于这种性质的服务来说，时间是最重要的。最后要强调，以上这些可能都是影响结果的因素，所以我们能做的就是快速回答问题。

我们又是如何防止员工之间互相妨碍的呢？一些小小的科技会派上用场。我们的技术团队使用了一款名为SnapEngage的与Skype连通的插件。它能自动找出所有空闲的受训员工，并且自动把问题交给其中一名。如果由于一些原因这名员工需要把问题交给另一个人，这个软件也可以完成这个任务。

因为所有的服务都有记录，我们设置了另一个团队专门负责检查问题都是怎么被回答的、花了多长时间。不管是在Facebook、Twitter还是领英，只要不是消费者指定某一人回答的话，我们都是能看见的。我们还有一些员工负责分区管理，分散在全球各地，保证任何时区的人提出的问题都能得到回答。

因为对于今天的世界来说，学会听取顾客的意见十分重要，许多行业巨头都拥有自己的专属团队和倾听系统。比如说，云计算公司Rackspace就建立了属于自己的社交网站监控系统，帮助它找到关于它

及其对手的对话标签，然后分配给相应的有关部门进行处理、追踪回答问题的进度。

不管你使用的是什么样的工具，只要是你在处理正确的事情，就可以监控数据的起起落落。学会聆听不仅仅是一个提高投资回报率的市场营销策略，当每个企业都认真聆听，并针对得到的数据采取相应的行动的时候，它们在营销、忠诚度、回头率、品牌建立上都能取得很大的成效。

主动倾听的重要性

无论在何种平台上，对话交流都能给你提供信息。而这些分析信息不仅仅需要听，还需要主动去听，这一点就很少有人能做到了。主动倾听要求真正把注意力放到数字化的对话上面来，并时刻分析对话发生的语境——这就是社交倾听的第二步。假设在某一段指定的时间里有25 000个对话正在发生，你需要选出一个，回应它，并且做出改变。所有在追踪这些问题的人都应该不断问自己：我能提供怎样的帮助呢？如果我们把寻找问题和回答问题都上升到个人层面，就能达到一种全新的境界，进而改变全局。

社交网络茫茫如大海——每分钟有超过350 000条新tweet和500 000条Facebook消息，使用倾听工具可以帮你在这个庞大的信息大海中寻找针尖般大小的有用信息。主动倾听意味着让你的团队使用正确的工具，在有限的时间里以恰当的方式接近目标顾客，这是一种很重要的发展机会。

重视这方面机会的品牌通常都能从顾客的忠诚和支持方面获利。一个租车公司给我的用户体验就是一个例子。事情是这样的：有一天，我把iPad落在了一辆从赫兹公司[35]租来的车上，我在网上发表了对遗失iPad的痛惜之词。接下来，一位赫兹公司的代表就主动联系了我——他看到了我的tweet！几个工作日之后，他们告诉我iPad已经找到了，并且给我寄了过来。他们的行为赢来了一位终身客户，这等忠诚是用优惠活动买不来的。

这儿还有另一个故事：有一次我乘坐维珍航空公司的班机去参加

IBM的会议，并且在Twitter上表达了自己能够在飞机上享有一杯热咖啡、Wi-Fi和电源插座的激动之情。由于维珍在认真倾听消费者的想法，两分钟之后，他们的经理通过Twitter感谢我选择乘坐他们的航班，还祝愿我在奥兰多一切顺利。问题是我从来没有在Twitter上发过我将要去奥兰多的信息！这个经理将他们的航班安排以及我提到的会议结合在一起，推理出我将要去奥兰多，并且将回答变得更加人性化。这就是主动倾听的意义——稍稍花些精力，在回答里加入一些个人的信息。这一条tweet在一个小时之内就已经被转发了200多次，并且在我落地之前还被两个陌生人写进了他们的博客里。由于他们的认真和贴心，我猜维珍航空公司仅仅通过这条tweet就能给200万人留下深刻印象。对于Twitter来说，其千人成本[36]是3.50美元，那么这一条免费的tweet就有着和一条成本7 000美元的tweet一样的作用。值吗？我的答案是肯定的。

而且主动倾听并不仅仅是可以使财力雄厚的大型公司受益，它也可以使个人甚至是各种首席职员受益。瓦拉·阿夫沙尔（Vala Afshar）是IT（信息科技）网络供应商Extreme Networks（极进网络）的首席营销官，他讲了一个有趣的故事。这个故事发生在他刚刚被任命、对于社交媒体还一窍不通时。

> 我们的首席信息官帮我注册了一个Twitter账号并且告诉我应该使用它。之前对Twitter没有任何了解的我同意试用一个月，但是仅仅10天我就被迷住了。一开始我只是用它来筛选可能对其他员工有用的信息，但是后来我发现了它的无量价值。我经常在Twitter上询问其他的首席营销官和首席信息官愿不愿意与我一同撰写一篇有关某些特殊领域的博文，他们总是会很乐意地给予帮助。通过这种方法，我写了一些文章。我发现在Twitter上主动去倾听的人也会经常帮助别人。

瓦拉和其他员工在Twitter上互动的故事再一次证明了分享信息的价值，特别是当你愿意主动倾听并且寻找机会的时候。

社交媒体专家希尔·伊斯雷尔（Shel Israel）[37]说，使用社交媒体的真正意义其实并不是把自己的产品卖给别人，而是帮助别人达成他们想要完成的事。然而，希尔告诉我大多数的市场营销者都不懂得这个道理。

每当我和市场营销者们谈话的时候，他们总是会把重心转移到“如果有一个顾客在附近的话，我总是能把产品推销出去”，这很明显是一个错误的观点。如果他们总是通过推销产品来打断“目的（why）、对象（what）、时间（when）、地点（where）、人员（who）”的自然规律的话，他们最终将流失很多顾客。如果你沉下心去倾听（和思考）的话，你会发现有个顾客正在建造一座小木屋，但他还没有购买到必要的螺丝钉。现在你走过去跟他说：“你好，布赖恩，很高兴见到你。你的小木屋建得怎么样了啊？你需要一些螺丝钉吗？有什么问题都可以来问我。”成为一个帮助者和成功的销售密不可分，然而那些烦人的销售员从不知道闭上嘴、用心听。

每一天，我们都能遇到许多与顾客建立良好关系、与同事合作、修复可能会浪费钱财的漏洞的机会，我们所需要做的仅仅是要去积极地倾听。不要应付了事，因为个人对于群体的影响力超乎你的想象，如果你不知道，最终蒙受损失的常常是你。

声音和语气

就像我在《人与人》的第一章里说过的一样，与顾客交流的时候我们要说“人话”，而不是生硬的商业语言。整个信息平台都在使用一种新的语言，并且在不同的平台上也有着细微的差异，但是网络语言是如何改变我们在社交平台上分享的内容的呢？它又是怎么影响人们接受信息的方式的？这种新型的语言究竟在往何处发展？

追根溯源，就要从人类在集体中使用语言开始说起了。人类会自然而然地主动寻找志同道合的人组建小团体，分享经验。从语言学的角度来说，现实生活和网络上使用的语言之间有许多有趣的地方。第一点就是，我们在现实生活中使用语言会有地理上的限制，但是在网络上，你可以与任何地点的任何人建立联系。我们的社交因为互联网而变得更加丰富而深入，它使我们的文化背景、基本常识甚至语言都更加丰富。

感谢互联网的出现，每天都有新的词语加入到日常对话中。比如说，现在哪怕是不用Facebook的人，都知道“加好友”是什么意思。也有一些只在特殊平台出现的词语，比如微信中的“@（提到了）你”和微博

中的“发起新话题”，或者一些像是“然并卵”[38]和“喜大普奔”[39]这些缩写。当你观察到某一群人开始使用这种特殊语言的时候，他们其实是在传递“我是这个集体的人，所以我使用这种语言”的信息。

当社交语言发生变化的时候，我们会改变我们分享的内容和分享的方式吗？斯坦福大学心理学、神经学和符号学的助理教授莱拉·博洛迪斯奇（Lera Boroditsky）研究了语言是如何影响人们的思考方式的。她有一篇文章[40]详述了这一点，在最后总结时，她告诉我们语言是如何改变人们接受（和最终分享）信息的方式的。

> 研究已经证明，语言在人们举办活动、预判损失、数数、理解文章内容、感受和体验感情、考虑别人的情绪、选择冒险，甚至在选择事业以及伴侣上都会有影响。总结来说，语言潜移默化地对我们的日常行为——从身体的体验到最抽象的想象和人生中的重大选择都产生着影响。语言是我们人生的一大中心，它影响着我们的思维方式、世界观，甚至是生活方式。

让分享变得美妙

如果每天都在Facebook上发布同样的内容，你的粉丝很快就会厌烦，甚至对你失去信任，就像是对待在鸡尾酒会上反复念叨同一个故事的人一样。稍稍放松一下，谈谈别的事情会让你和你的公司更加受人欢迎。偶尔分享一些能够与别人产生共鸣的有趣或奇异的故事，会让你看上去更加人性和友善。

我曾经讲过我发在Facebook上的一个故事：在拉斯维加斯的时候，有一次，我在从酒店去往国际消费类电子产品展览会的路上看到了《星球大战》的一些人物，达斯维德、楚巴卡和一个帝国突击队士兵。达斯维德看到了我，问我想不想和他们照一张照片。当然！于是我就和他们一起照了相。几乎是在照相刚刚结束之后，帝国突击队士兵向楚巴卡说了什么显然让他不高兴的话，然后楚巴卡一拳把他打倒在了地上！结果很快两个人就拳脚相向滚在一起。我惊呆了，傻傻盯着他们不知道做什么。这时候达斯维德凑了过来，用他极具特色的声音对我说：“嘘嘶嘶嘶……（呼吸声）我也和这俩家伙这样干过。”还有谁会这么做呢？这个时刻真是美好得让人舍不得分享出来。



布赖恩 · 克雷默

2013 年 11 月 6 日，近内华达州，温彻斯特地区

我此刻无比正经，真的，刚拍完下面这张照片，帝国突击队士兵就和楚巴卡不知说了什么引起双方不快的话，他们居然打起来了！达斯维德靠过来说，我也和他们这样打过。



点赞　评论　分享　圈人　　60　16

我在网络上的举止总是幽默风趣、懂得尊重、保持应有的教养，转发同事和朋友们的消息来表达我的支持，这些特质相互融合会让事情变得美妙起来。

集中精力来提高这些方面的技能，就能找到你独特的社交肢体语言，这也能让你的粉丝们感受到你是一个真实的、有意义的存在。你在练习你特殊的社交语言上投入的精力越多，你的公司就会获益越多。

---

[25] LOL（Laughing out loud），大声地笑；OMG（oh my god），我的天哪；TY（thank you）谢谢；BRB（be right back），马上回来。——编者注

[26] 《社交媒体探索者》（Social Media Explorer），一本讨论社交媒体的网上刊物。——译者注

[27] 忠诚360（Loyalty 360），一个搜集商业数据并对其进行分析的网站。——译者注

[28] Naked Wines，一家通过众筹方式酿造并售卖葡萄酒的英国网站。——译者注

[29] 社会报告网站（Social Report）、互随（Hootsuite）、双向思维公司（Mutual Mind）、Sprinklr、SpiderQube均是社交媒体平台。——译者注

[30] Exact Target，一个基于云端的营销工具公司。——译者注

[31] 标签云（Tag cloud），一种将关键词视觉化描述的方法。——译者注

[32] 热点图（heatmap），一种将重要内容标出来的方法。——译者注

[33] SME（Social Media Examiner），社交传媒检测者。——译者注

[34] 诺德斯特龙（Nordstrom），一家美国高档连锁百货店，以其服务态度好而受人喜爱。——译者注

[35] 赫兹公司（Hertz rental car），全球最大的汽车租赁公司，也是市场占有率最为广泛的租车品牌。——译者注

[36] 千人成本（Cost Per Million），一种媒体或媒体排期表送达1 000个人或“家庭”的成本计算单位，可用于计算任何媒体，任何人口统计群体及任何成本。——译者注

[37] 希尔·伊斯雷尔，和罗伯特·斯考伯共同撰写了《无保留沟通》（Naked Conversation）和《语境时代》（The Age of Context）。——译者注

[38] “然并卵”，2015年网络新词，是“然而并没有什么卵用”的缩略词，指一些解决方案看上去很复杂、很高端，却没有实质性的效果。——编者注

[39] “喜大普奔”，是“喜闻乐见、大快人心、普天同庆、奔走相告”的缩略形式，表示一件让大家欢乐的事情，大家要分享出去，相互告知，共同庆祝。——编者注

[40] 这篇文章题为《语言如何塑造我们的思维》（How Does Our Language Shape The Way We Think？）。

6
把握分享的最佳时机

我们每个人都应学习如何把握分享的最佳时机，以及如何选择分享的最佳内容。这其实是分享过程中的重中之重。在人际交往过程中，知道何时应该说话（或是闭嘴）的聪明人和不会看人眼色的木头人之间有很大的不同。不知你曾经多少次在谈话时想到“上帝啊，我要是早点知道这些就好了”，或者在别人侃侃而谈时尴尬地暗自揣摩“天啊，他们在想什么？这种时候不应该说这些吧”……由此可见，把握时机就是把握一切。

无论是在虚拟网络上还是现实生活中，沟通大师们都能够准确把握听众最愿意倾听的时刻，谈论最佳的内容。一旦找准这样的时机，选择哪种渠道和别人进行沟通其实并没有差别。

找到最适合你的分享时机

那么，何时才是与听众分享相关内容的最佳时机呢？你可以在社交网络多发布几条状态来测试在什么时间、发布什么样的内容能够得到最大的回应和共鸣。在这里，聆听的学问将会再一次发挥作用，甚至会左右你的测试结果。例如，我一度习惯在早上6点到晚上10点之间更新Twitter，自以为能够得到很不错的互动。但是当我分析了关注者们的动向之后，发现自己竟然错过了凌晨1点到4点这段黄金时间——这正是我的欧洲好友们在Twitter上活跃的时间。我做出了相应的改变，开始在凌晨发布tweet。两星期以后再次进行了测试，统计结果让我大跌眼镜！大量欧洲好友“从天而降”，几乎占据了一半以上的关注量，而且他们在凌晨1点到4点间的参与度比我所预料的高出了一倍。

同样的，我发现关注者们在星期六的积极性其实并不高，因为大多数人都忙于其他事情以至于无法关注我分享的内容。因此，我再次做出了调整——除了星期六以外，在Twitter上迎合所有时区的活跃时间来发布内容。此举得到了更好的结果。考虑到关注者们会不断变化，私底下

你需要做很多相关试验来调整更新时间。这事儿并不容易，但想必你应该可以看出来把握合适的时机在分享策略中的重要性。

一旦发现发布的某些内容得到了共鸣，你就会知道人们此时正在倾听，这时你就要充分利用这段时间来进一步提高人们的参与度。切记，人们的热情会随时间消减，公众注意力很快就会被别的事物所吸引。因此，以合适的推送频率抓住人们的眼球就成为另外一个需要注意的要点，我们也同样需要通过耐心测试的方法找到自己的最佳频率。

了解何时应该保持沉默

什么时候应该谈论自己的私人琐事，又在什么时候该去谈论其他事情——想要把握好这其中的时机是一件极具挑战性的事。即使你每天都有关于自己公司的好消息要分享，也不意味着你可以随时随地大肆炫耀。好消息（以及坏消息）的分享和公布都需要事先进行合理安排。在第一时间进行宣扬鼓吹可能会产生负面的效果，或是大大降低分享内容的影响力。当我开始创作这本书的时候，并没有马上与人分享我拟定的书名或是主要内容——时间证明这是个明智的选择，因为不久之后我便获得了进行TED演讲的机会，而主办方要求演讲主题必须从未被公开分享过。机遇总是不期而至的，因此我认为在公布重大消息之前静下心来缓一缓也许会有更好的收获。此外，当一家公司或者个人不停地向外界报喜时，那些好消息不仅无法达到应有的分享效果，反而听上去更像是瞎嚷嚷。

TMI[41]指数：何时会分享过多？

了解该何时选择沉默之后，人们还应该知道分享过程中应该避免哪些内容。我们用TMI来衡量这些不该被分享的信息的数量——也就是TMI指数。我们都曾看过别人的Facebook主页，他们在这些页面上分享生活中的一点一滴，从第一次去洗手间到晚饭打算吃什么，几乎涵盖了人生中的每个瞬间。这显然有点信息过剩，对吗？无论你作为个人还是作为一个公司品牌，分享的内容和频率都应该适度。把“产生共鸣”作为箴言和约束来衡量页面上发布的信息量是否超标，进而控制TMI指数的

增长。切勿过剩分享，不然会把关注者们都给吓跑。用塔克·卡尔森（Tucker Carlson）的一句俏皮却又颇含深意的话作为总结：“除非你对于某些事情知道得比我多得多，否则我对你说的话没什么兴趣，我已经掌握了太多的信息。”

如何把握参与度？

我经常被问到一个问题：“如何衡量自己在社交场合中的参与度？”管理一个大型的社交组织，或是一直扮演一位倾听者通常很花费时间，然而科技已经催生了各种应用及软件来自动化这些过程。区别由此产生：各项管理流程诚然可以被各种应用程序及软件自动化，然而人与人之间的社交对话却不能交给机器——只有两个人实实在在的互动和接触才可能产生一段有意义的对话，这是最基本的原则。自动与非自动之间的完美结合是一门艺术，这其中的黄金比例也在随着时间不断变化。

当你能恰到好处地在宣传活动、产品发布会、社交分享平台等场合运用自动化技术时，你就找到了事半功倍的关键。为了更好地进行分享，我们将启用自动化技术、内容分享、一对一人际互动的三等分法则，这也正是PureMatter以及我个人所奉行的方法。

警示之语：　虽然一些优秀的工具可以帮助我们将信息处理的过程自动化，但过度使用自动化软件会给我们带来额外的困扰。我们越是大量使用自动化系统，就越难以使内容分享的过程人性化。更不幸的是，由于自动化科技大行其道，人们已经懂得了不能盲目相信市场营销——举个例子，当你每天早晨清理邮件的时候，是否会思考，这封邮件到底是诚心诚意写给我的呢，还是仅仅改名换姓稍做调整的群发？是否会质疑自己只是广告商漫天撒网的对象？你会不会不再关注Twitter推送的信息，因为它们看上去就像是系统自动转发的？事实上，你的关注者们跟你一样讨厌被这些自动推送连番轰炸。

现在，在这一场关于自动化系统的探讨中，让我们再来考虑一下由于人为疏忽造成的错误。目前还没有出现可以预防人们犯错或是避免失态的自动化系统。对于企业来讲，我们习惯给自己留有余地，在研发产品和公开发布之间空出时间以便调整。然而，网络平台上的快速分享却让我们之中的很多人应接不暇，因此只能暗自祈祷那些可能出现的人为

失误都被系统自动过滤掉，尤其是在即时更新的社交平台上，这种担忧更甚。

那么我们究竟应该如何平衡自动和非自动？我们希望可以在社交网络中变得更人性化、更亲民，但许多公司对于商业社交平台始终抱有难以消除的心魔，那就是非自动潜在的人为失误可能引发的尴尬场面。有些企业在网上失态的结果可不仅仅是尴尬这么简单，他们的生意有可能彻底泡汤了。不过总体来说，各个企业都在尽力展现自己人性化的一面，而不再是仅仅做些应急处理来挽回公司形象，发展趋势还是很乐观的。

在商业圈内，人们过于在意企业的完美形象，但实际上大可不必如此，公众对于企业偶尔的失态似乎格外宽容。当然不可避免的，总有一些愤世嫉俗的人会揪着不完美之处指指点点，但大多数人都很理智，人非圣贤，孰能无过。

然而，有些时候我们用以传播及分享的自动化工具反而会适得其反，放大我们的错误。这使得我们有时必须关掉所有自动化程序，静下心来以人类的思想和情感来分析和解决问题。需要你处理的信息会时不时在网上铺天盖地地袭来，倘若事态严重，你应当立刻关闭Twitter、邮箱，以及其他网络平台上的自动化流程，更要完全杜绝将所有账号绑定在一起的做法——因为你很难确保自己在其中一个平台上发布的新想法是否已经在另一个平台上引起了负面的舆论效果。因此，最保险的行为就是第一时间摒弃自动化系统，马上察看已发出的信息，仔细审阅是否有不妥之处，必要时做些危机处理。

和事先制定公关危机处理措施一样，公司也需要事先制定好预防措施，使社交失态带来的潜在损失最小化。请谨记下面的建议：

准备一个社交平台危机管理方案。 一招不慎，场面就会突然之间一片混乱、完全失控。这时应该怎么办？危机管理可能是一个企业在当今网络世界中面临的一大梦魇，想要处理得当就必须把握好时机，打出感情牌，充分展现自己人性化的一面。

由此可见，提前备好社交平台危机管理方案是非常重要的。想要得到一个最佳方案，需要将各个部门聚在一起，集思广益，设想每件产品、每项服务可能带来的负面影响（从最乐观的小问题到最糟糕的大危

机），然后制订方案解决这些问题，包括哪些部门应该代表公司接受质问、如何回应媒体的问话、什么时候做出回应等等。许多企业都以惨痛的教训领略了坏消息在社交平台上病毒般的传播速度。唯一能扭转乾坤的方法就是事先想好回应的内容、摸清回应的最佳时机。相较于事发之后才去手忙脚乱地准备导致回应一拖再拖，或是不经思考地脱口而出，结果使得场面更加难以收拾，一个经过深思熟虑的危机处理方案可以在事情失控或者情况恶化前，迅速给公众一个完美的答复。

美国航空公司就向我们展示了一个很好的案例：他们的一名员工在解决客户纠纷的过程中不小心在Twitter上推送了一张色情图片，那条tweet的原文被网友疯狂转发，并使企业品牌蒙受了大量的讥笑和讽刺，很多人幸灾乐祸，认为那名员工“要被炒鱿鱼了”——这是大品牌在社交网络上出丑后通常会采取的应对之举。美国航空事后迅速删掉了那条tweet并且向公众道歉，但是，他们并没有为员工的错误找替罪羊、诡辩或者试图将问题洗白，而是以前所未有的人性化方式回应了这一危机。“那名与此有关的员工不会受到责备或者相应的责罚，”发言人马特·米勒（Matt　Miller）说，“那只是一个无心之过。”美国航空公司及时且善解人意的回答令人耳目一新，并且向公众展示了他们人性化的危机处理态度。我希望更多的品牌能够从中学习。

危机管理的博主乔纳森及艾瑞克·伯恩斯坦（Eric Bernstein）向我们讲述了另一个完美案例。这个案例中的主角是Airbnb，他们在之前的事件中吸取教训，知道了及时挺身而出的重要性。因此，在2014年3月，他们迅速做出反应，进而挽回了一位客户的心：阿里·特曼（Ari Teman）位于曼哈顿的公寓被预订了房间来办婚礼，结果却变成了一个狂欢派对场所，并被在社交网络上大肆宣扬。我无法想象特曼会是什么感受。谢天谢地，Airbnb的回应迅速且有力——据报道，在24小时之内公司就找来了锁匠把特曼公寓的门锁换掉，让他先在酒店里住了一星期，并向他补偿了23　817美元。之后，他们立刻言辞有力地在那些早已炸开了锅的社交平台上发布了说明，充分体现了企业的人性化及责任心。许多人逐字逐句转发了公司的文案，或是删除了原先传得沸沸扬扬的丑闻。这个案例完美地阐释了及时进行危机处理的重要性。

我们能否完美规避在社交平台上的所有错误呢？答案是否定的，但我们可以更人性化地对待错误——我们都会失败，重点是接受这些失败，并从中得到应有的教训。许多人都认为企业应该开除犯错的员工，

毕竟大部分企业一直以来都是这样做的——这着实令人痛心。的确，紧急情况需要及时处理，提前备好一个危机应对方案固然重要，然而人性化的应对方式才是翻盘的关键。不喜欢你的人无论你怎样回应都会一直嚼舌根，但如果我们大胆地带着同理心去理解和宽容那些错误，我们将会赢得更多人心，给自己带来正面的舆论评价。

在制订一个危机处理方案的时候，把这些情感因素也纳入考虑吧。为每一个潜在的负面评价想好应对方案，以免在危机处理时顾此失彼，疲于奔命。最重要的是事先准备好危机声明。回应的内容与时机都非常关键，如果其中任何一项出现闪失，你的整个方案无论多么周全都会功亏一篑。

创建一个社交平台管理政策： 确定好每件事情的负责人，并告诉他们应该在何时进行处理。这一点对于每个企业（尤其是大型企业）都非常关键。单个人的力量是无法在危机之中力挽狂澜、接管整个企业的分享平台的。你大可把整个平台划分成小部分，分为新兴网络平台和传统媒体平台，为不同环节分配不同的负责人，确认每个人都十分清楚自己的职责。

仔细检查社交平台自动化系统的关闭方式： 在研究那些帮助我们在社交平台上进行分享的高科技软件时，记得考虑它们是否能够被关闭。想想自己如何才能快速地关闭这个系统。去向供应商咨询一下关闭的操作流程，并且在正式使用之前进行一次尝试，看看这些操作是否真的能够在平台上运行。事实上，在使用这一系列科技产品之前，弄清它们的使用方法是当务之急。

我自己就曾在2013年波士顿马拉松爆炸案期间干过一件窘事。当时我正在候机，距离登机时间还有两小时，我在排队等待的时候转发了15～20条Triberr（Triberr是我的朋友迪诺·多根开发的博客周边），我把它们当作我分享策略的一部分。Triberr将在这一天剩下的时间中定时自动推送。不幸的是，在我乘坐航班的这段时间内，爆炸案发生了，而我身处高空浑然不觉，没有任何方式可以中断Triberr在这段时间内的自动推送。结果事件的性质就演变成了我在爆炸案发生期间表现得漠不关心，反而疯狂发送tweet。这一行为激怒了许多人（他们不仅仅是针对我，也对所有在悲剧发生时仍然谈笑风生的人愤慨至极），在之后的24小时内，其中一些人义愤难平，由此迅速引发了一波社会舆论指责。

在有些情况下，我们无法及时关闭系统的自动化，或是无心发布了负面内容——这些社交平台的失态行为都是正常人可能犯下的错误，因此值得每个品牌在制订分享计划时谨慎对待。

未雨绸缪： 不要等到在应对危机时才第一次尝试关闭自动化技术（或者第一次执行危机预案中的任何一步）。时常进行预演，让每一位负责人都清楚如何处理。

那么，社交平台是否应该开发自动过滤社交失态行为的技术？目前Twitter并没有这一过滤信息的环节，或是进行进一步确定，但是“你确定发布这条状态吗？”这种技术应该有。人无完人，我们都会犯错。未来将会启用更多措施来保证信息安全，但这并不等同于我们可以设计出万无一失的、能确保零失误的网络平台。这显然不现实，我们也不应该对此抱有期待。我们该认真思考的是如何正确地应对失误，以及如何大方地承认错误并及时做出处理。放轻松，不用紧绷着一根弦！

多加练习如何安排时间： 许多工具都可以通过分析数据来帮我们挑选出最佳的分享时机，但是有一点非常重要：自动安排好最佳的分享时间是没问题的，但是想要事先安排好在何时参与人与人之间的交往是不可取的，这两者有非常大的差别。

像互随和Buffer[42]这样的时间安排软件非常有用，随着你的关注者增加，它们能分析关注者的动态，自动安排你应该在何时发布状态，进而发挥出最大的效力。两者时下都非常流行。你可以非常轻松地在最佳的时间更新社交网络，无须亲自做任何处理，这些软件就会自动帮你找出关注者们参与度最高、分享最积极的时间。

互随还有另一个好处，就是能够用来追踪和分析他人的看法。如果把它和CRM（客户关系管理）系统结合在一起使用，你的团队就能够得到全方位的销售数据。类似于Nimble[43]这样的CRM系统则可以帮助你管理社交联系人列表——用它来给联系人设置标签，之后就可以在所有社交平台上进行统一检索。随着你的社交圈扩大，这将会变得格外便捷。要知道，没有良好的技术支持以及团队协作，同时追踪上千条对话的内容或是试图在不同的社交平台上建立人际关系网络，足以让人心力交瘁。

对于我个人所在的公司来说，PureMatter使用互随的数据库筛选出

具有较高价值的观点和状态，并进一步划分：筛选之后，相关联系人的联系方式会从互随发送到Nimble，然后被贴上标签，以便于整合成热点话题、论述观点，或者被作为潜在客户进行归类。之后的事情就要由人工团队接手了。

虽然你无法将人与人之间的互动自动化，让机器代替你去处理一切事务，但不可否认的是，这些工具的结合使用确实可以帮助我们挖掘到更多的商机（仅仅顺着一条tweet或者其他社交信号，我们也许就能摸到潜在的销售机会），并进一步帮我们锁定目标客户。互随使得我们把社交平台中的琐碎对话转变成了有用的人际关系，Nimble则负责追踪相关人脉并且锁定所有商机，因此，我们能以更少的时间达成更多的交易。两个平台相辅相成，使我们能立刻了解到周围人的动向并做出回应，在增加了销售额的同时减少了时间和金钱的投入。

安排你做出回应的时间： 和倾听相比，及时对周围人的动态做出回应同样重要。耐心的倾听和良好的回应能让你从市场中脱颖而出。然而，每天需要处理和回应的社交信息实在太多，无数品牌为此忙得焦头烂额，以至于无法及时处理某些问题。大部分时候，这些公司仅仅是小心谨慎地推送着内容，不带任何感情色彩、麻木地敲击着键盘，在成百上千积极热情的忠实粉丝的翘首期盼中保持沉默。你可能会暗自揣度：我怎么可能有精力应付所有人？如果一段对话一直进行下去，甚至惹上了我们难以处理的麻烦该怎么办？如何才能让自己免于麻烦，确保每次都在合适的时间说该说的话？

若是完美地掌握了倾听的学问，你就能做好每一次回应——这两者之间是息息相关的。因此，一旦你对聆听的各个环节都能了如指掌，就不需要担心中间会出什么差池。把握好回应的时机并不难，无外乎告诉你的团队怎样合理地去回应，并且对于何时回应做到心中有数。在所有回应都应当及时这一统一标准之下，回应的方式又细分为三种不同的基本类别。但归根结底，它们都和你在现实生活中作为一个有礼貌、有思想的正常人会做出的反应没什么两样。

他人转发你的推送或者与你探讨你的分享内容：在现实生活中，若是有人与你进行互动，你定会有所回应，不是吗？同样的，当人们对你在网上分享的一些内容做出回应之后，你也应当去给他们的评论点赞、对他们点名表示感谢、回答他们的问题等。你

和你的团队应该对他人的回应给予高度重视。记得态度真诚、言辞得当，在虚拟网络中也要表现出我们人性化的一面。只要是在工作时间（或是其他应景的场合下），抽些时间去回应那些关注你的人就并不是什么难事。

客户服务：我们又一次碰到了这个问题，当你接通了客户打来的电话时，你会如何来回应？我打赌你会抱着一种居高临下的态度，并私下认为那些恼人的客服控诉几乎在挑战你的底线。但如果你信奉“客户至上”，希望在社交平台上树立起随叫随到的客服形象，并且想借助热忱的服务态度改善客服质量，那简直是太好了！要知道，当传统的解决方法无法满足客户的要求时，他们通常会寄希望于社交平台（参考考特尼和Naked Wines的案例）。在传统客服面前屡屡碰壁的客户们有可能已经非常气恼沮丧，因此，耐心聆听和迅速回应就显得尤为重要，态度是越亲切越好。无论是点名感谢还是负面评价，人们往往需要鼓起很大的勇气去发布一条tweet，公开一段自己和品牌之间的故事，这时他们最不愿意见到的就是当事人的沉默。比如在现实生活中，人们时常想和某些品牌进行沟通与互动，但这些大牌却装聋作哑，于是，客户失望、伤心，负面情绪铺天盖地地蔓延开来。记住，每个人都想被聆听、被认可，没有人希望你的回应只是在事情愈演愈烈之后的弥补。及时、恳切地进行回应，你会发现自己的人脉变得越来越广，粉丝们会发现你真的在乎每个人的想法，从而更加忠实于你。你也因此能够更进一步地与他们互动，让他们更加忠诚热情。

随着越来越多的客户开始将求助于Twitter作为一条解决问题之道，我们就务必要将“倾听——回应”这一过程发展成一种全新的、井然有序的客服渠道。其中，培养那些会和客户直接进行互动的员工是十分重要的——这是一个品牌与顾客之间最关键、最有价值的互动。不过，无论是谁去充当先锋兵，与客户直面对话，都要提前准备好应急方案以及管理措施。

为临场应对做准备：面对突发状况，随机应变的能力比及时做出反应更加重要。超群的应变能力能使一家公司在整个营销业中傲视群雄。那么如何才能让你的团队提前做好准备呢？首先，你需要了解临场应对和“赶鸭子上架”之间的区别。

公司往往会在提升自家品牌的分享关注度上大动心思，或是借助科技产品进行营销，或是利用某个热点话题，打出让人印象深刻的标语，进而达到宣传品牌的最终目标。想要成为弄潮儿，就需要精细入微的倾听能力，并为此投入相当多的精力，但是效果会立竿

见影。

谈到即时营销，我不得不提一提奥利奥饼干在2013年“超级碗”比赛中的官方tweet：“即使在黑暗中，你仍然可以泡一泡”。[44]就在最近，我在奥斯汀市的“西南偏南”艺术节上遇到了亿滋国际（Mondelēz International，奥利奥的控股公司）全球媒体平台及客户参与部门的副主席博宁·博夫（Bonin Bough），我们坐在一起谈论他们的那次经典营销。虽然他们在那时获得了全世界社交平台的关注，他却把它看成了一次失败。他说：“我们仅仅是把赢来的关注原封不动地搁置在一旁，完全没有善加利用。现在想想，当时真应该开展一个活动来让更多的人参与其中。如果我们做一个小网站，或是想出任何别的什么好点子来维持这一良好势头，那么几个月后，收益将大到无法想象。然而，我们就这样毫不自知地放弃了良机，这种机会也许再也不会有第二次了。”

多数公司都需要在当下就计划好几个月之后将会发生的事情。那些看似不可预知的伟大时刻实际上都来源于一个精心设定好的计划，公司往往需要认真倾听，以便找到群众最容易产生共鸣的话题，激起他们的回应（或是你来我往的互动）。这里面诚然需要一支机敏的团队，但事先有所准备可以让你有足够的时间去周全而认真地思考。

事先和团队一起设计出一个应变方案是至关重要的，这一策略在产品发布、发生重大事件，甚至在危机处理中都非常适用。这样一来，临场应对时所有人都能跟上节奏，甚至有余力想些创新的小点子，使得你们的回应不仅真诚，更能作为分享策略的一部分收到更好的反响。

临场发挥在市场营销上还有一个好处，就是能给客户一个意想不到的惊喜。纽约Citi自行车公司[45]就有一个非常棒的案例：它的一位客户保罗·杨（Paull Young，上善若水[46]数字媒体部门主席），在Twitter上发布了一条信息，说自己从Citi自行车上摔了下来并且蹭坏了自己的裤子Citi社交团队与J. Crew[47]一起，迅速发布了“马上来帮你！”的tweet，给了保罗一张礼品卡，让他能够在下班回家的路上用来换购一条新的牛仔裤。保罗对此颇感意外。而那张礼品卡，在保罗走出会议室大门的瞬间就被送到了他手上。

并不是谁都可以像Citi或者J. Crew一样随心所欲地利用品牌资源引起一阵话题热潮。然而，即便是最小型的公司也可以通过倾听之道和把握时机的妙招，创造让客户难忘的瞬间——就像“柯达瞬间”[48]一样

（还记得这个经典的标语吗？），与他人进行分享，因为它们势必会引起情感上的共鸣。创造“柯达瞬间”并不仅仅意味着引人注目，然后投其所好地编写一些感人的句子发表出来，而是一直以一个倾听者的姿态寻求与人联结、建立关系并且传递价值的机会。

分享一个让我动容并铭记的柯达瞬间：IBM在Twitter上给我发了一张特殊的情人节活动卡。卡片随着感谢信寄给了每一位影响者（你的个人或公司关注者），而且每一张都是私人订制，这对我非常有意义。

IBM的社会商业部门主管米凯拉·斯特里布林（Michela Stribling）说，还有许多人和我一样为此感到暖心。她说，情人节的活动以一种简单而甜蜜的数字化方式分享了他们对于关注者们的爱。“人们为我们做了很多事，从转发tweet内容，到在博客上发表评论，再到参加会议，因此我们希望向人们展示公司对于他们所做的一切的感激之情，”米凯拉说，“这是一个不带有任何商业目的的善意行为，不过出人意料的是我们得到了前所未有的热情回应。”

每一个企业都有能力（并且应该）为顾客、合作伙伴、影响者们创造一个难以忘怀的温暖瞬间。无论是精心策划，还是顺势而为，只要一直保持人性化的态度，不断做出努力，就会有好的结果。

一套优秀的社交策略必须集制订计划、寻找合适渠道和亲身参与于一体。是的，“时间”这一要素起到了决定性的作用，其中包括节约时间、及时回应和把握时机。然而，最需要时刻铭记的一点就是我们的终极目标——建立人际关系网络，所以，自动化技术的应用也只是为此服务，切不可让其喧宾夺主。无论是个人还是品牌，只有建立了更多人际关系才能发展和进步。那么，哪种类型的人际关系才会带来最大的增长效益呢？毋庸置疑，就是与影响者之间建立的友谊。分享行为有利于你寻找影响者们，也可以帮你与他们培养一段良缘。多加练习你就会发现，你的商业版图正在逐步扩大。

---

[41] TMI，Too Much Information的缩写，指信息过剩。——译者注

[42] Buffer，一个社交平台状态发布时间管理应用，支持Twitter、Facebook和领英。——译者注

[43] Nimble，一家数据缓存公司。——译者注

[44] 这条tweet的英文原文是“You can still dunk in the dark”，“dunk”一词一语双关，既指扣篮，又指泡饼干。——译者注

[45] 纽约Citi自行车公司，英文名Citi Bike of New York，一家由花旗银行赞助的公共自行

车公司。——译者注

[46] “上善若水”即Charity：Water，一家慈善组织。——译者注

[47] J. Crew，一个美国服装品牌。——译者注

[48] “柯达瞬间”，英文名Kodak Moment，“难忘的一瞬”。——译者注

7
重新定义“影响者”

在当今的世界里，什么才能称为“影响”？牛津字典把它定义为“能够改变某些人的观念及行为的能力”。所以，谁才是今天的“影响者”？人们曾经认为，有影响力的人都是带有名人效应的变革者：体育明星、演员、政客——那些具有庞大观众群体及媒体平台的人。然而现在的这些人在我们生活中所产生的影响力与10年前大相径庭，过去的名人具有所谓的“用钱买来的虚假可信度”。我们会怀疑体育明星是否穿过他们代言的运动鞋、重金请来的名人是否用过他们代言的护肤品来提高生活质量。现在，我们不再看电视商业广告，而是在社交平台上询问朋友们的意见。

事实上，社交网络已经改变了影响力的源头，并且公平化了整个平台——现在，人人都能成为影响者。只要你可以在社交平台分享一些信息，你就能拥有影响他人的力量。每天我们在分享内容的时候都在影响他人，无论是通过面对面交流还是网络交流。我们的朋友及家人（甚至在Yelp[49]上分享评论的陌生人）对我们的消费决策产生的影响力，比任何一位电视名人或者大师都大。而影响力的背后，是信任。那么，你更加信任谁？

这里有一个绝佳的案例：当我需要一个新的车库门的时候，我会打电话给网上的一家公司询问价格。他们会派出一位客服代表上门勘察，他告诉我费用是1 000美元，但是并没有告诉我这1 000美元究竟都会花费在什么地方。他说具体花销要等到他给经理打完电话之后才能确定。什么？即便我态度强硬，他仍然不肯告诉我“1 000美元”这个数字是怎么来的。很显然，我们之间毫无信任。对了，他居然向我收了40美元，仅仅因为他向我提供了一个毫无依据的报价！

我又仔细地挖掘信息，并找到了一些当地的公司，其中一家在Yelp上有450多条好评（而且一条差评都没有）。虽然我并没有时常关注Yelp上的评价，但这么多条评价还是引起了我的注意。我在谷歌上搜索了那家公司，并且发现我的一些朋友都给过它好评。我还看了一眼社区网页，网页显示我的邻居曾与这家公司有过交易往来，并且给了这家公

司很高的评分。我对这家公司的印象越来越好了。

最终，我们达成了交易，我收到了很棒的用户体验。技术人员在24小时之内就到了，给我看了手册和须知，向我提供了各种选择及报价，并承诺会以第一家代表给出的报价的一半就把门装好。我瞬间理解了为什么这家公司有超过450条好评！

试想一下，10年以前我们的信息分享不可能达到这种程度，如果你想找到一个商家和你做交易，就必须依靠家人或者朋友的引荐。而如今，网络上的评论及推荐页面广泛兴起，并受到认同，向我们展示了社会群体（以及其中的个人）对于我们私人及商业生活所产生的影响力。

然而，社会认同并不是衡量一个人影响力的唯一办法。比如说，我正在考虑买一辆自行车，我并不会去咨询店里的售货员（售货员只想着怎么把东西卖给我）。我去找了我的朋友戴夫，他不用社交媒体，也没有累积Klout[50]或者Kred[51]分数（这些都是社交网络上的衡量标准），并且对我买自行车一事没有什么兴趣。在跟他聊过之后，我可以非常肯定地说，他几乎知道关于自行车的一切信息，因此我非常信任他作为我在这一领域的影响者。影响力就是建立信任和可信度。戴夫和我拥有共同的兴趣以及深厚的友谊，所以这种高级别信任度会对我的购买决策产生很大的影响。那么你的客户们呢？他们最重视谁的观点？

寻找并培养影响者

我找到了创新营销专家、作家及Sprinklr的宣讲者叶卡捷琳娜·瓦尔特（Ekaterina Walter）谈论关于如何寻找影响者的话题。她提到了在你所在的领域内找到影响者的4种方法：

发现影响者

找到影响者的最有效的方式之一，就是亲自进入这个行业。大多数时候，如果你足够了解你的行业，你就会知道行业内的信息风向标都是在哪里产生的。让我们来看看英特尔（Intel）的软件团队是怎样做的。大约五六年前，在开发者们经常露面的某个职业论坛上，他们试图让自己参与到一些有关软件开发方面的对话中去，慢慢找出了那些经常侃侃而谈的人，弄清谁更有影响力、谁更能引发

话题。所谓职业论坛，无非就是大家齐聚一堂，各抒己见，让观点相互碰撞从而产生有意义的对话的地方。

英特尔的员工了解了这个行业，依据论坛中的对话找出了行业中的相关人员，并最终与他们建立起联系。这的确需要花费时间，然而从长远的角度来看，这些人际关系的培养会让你受益无穷。

第二种找到影响者的方式，就是直截了当地大吼一声：“得了，谁提到我们品牌的次数更多？咱们把他们请来喝喝茶，或者找份名单专门记录咱们品牌的影响者，把他们的名字直接填进去。”

第三种方式就是开发你现在的客户，不仅仅是忠实的客户。经常回访的忠实顾客并不一定意味着他们就是你最大的支持者，或是真正的影响者。如果你不去仔细进行判断，收获往往不大。深入客户关系管理，关注购买力数据、忠诚度指数，如果你是顾客日常消耗品（CPG）的零售商，关注调查用户忠诚度做展开的活动的数据，等等。找出那些之前可能被你忽视的潜在影响者，或者他们的支持者——那些十分大牌但同时痴迷于某个品牌或产品的支持者。

现在，我们来简单地提一下第四种方式，就是员工支持者——尽管收获果实并不丰厚。但许多员工人际关系非常广泛，甚至在行业内享有公司无法企及和忽视的极高知名度。

永远以人为本

每件事都始于人们的参与，从购进产品并且得到高层主管的支持开始。行为上的改变总是从顶层开始，如果想让员工及合作伙伴有良好的内部合作及思想交流，还需要体制上的改变。我们见过太多首先从科技方面（或者平台）抓起的企业，它们完全忽视了那些建立人际交往政策、将科技糅合进来并且提供客户服务的人们。一个典型错误就是雇用外来员工去视察企业内部或者管理客服，而并不是先委任一位每天参与其中的员工。员工们就像后院中被人忽视的钻石，而他们对你的企业及其目标有着深刻的理解。举个例子，你知道给亚马逊（Amazon）带来接近20%收入的Amazon Prime[52]优惠，是亚马逊员工们自己的创意吗？

这样做的另外一个好处，就是可以让员工向外界讲述他们自己的故事（不仅仅是转发新状态或者给公司产品做促销）。我们都知道故事非

常利于分享，让员工在自己的页面上分享自己的亲身经历，这对于你的品牌、产品或者企业文化的故事是一种非常有力的宣传。这些都是无须捏造的、真实可信的内容（并且就在你的手边！）。

一旦你的员工们脑子里装满了有关合作及分享的新目标，下一步就是建立工作流程等使这些目标成型。社交媒体的政策、与科技相结合、重新处理客户服务以及危机管理——所有这些过程都需要每个人的参与，需要集思广益。比如说，谁来负责监管和聆听每个环节？你的工作流程内容大概是什么样子？你的衡量标准是什么？

最重要的是要找出并选对用来监管网络平台对话的工具，进行内部合作、管理与客户的关系，都应该在培养员工和制定流程目标之后再做考虑。如果让员工和目标来顺应变化，就如同让一只运动队骑自行车横穿整个国家。运营方案应该去贴合员工及最终目标，而不是本末倒置。

在创作我的书《人与人》之初，我们决定着手于一个不一样的影响力研究项目。

为了优化各种排名及列表数据，我们与Leadtail[53]合作，通过研究社会市场影响的幕后之人来寻找新的参与方式。

我觉得这个项目很有意义，因为它不仅停留于表面，更能深入分析排名及各大榜单。我们想要更深一步地研究那些大部分榜单最初会频繁使用的数据，毕竟作为智人，就是要尽力将一些事情化繁为简。

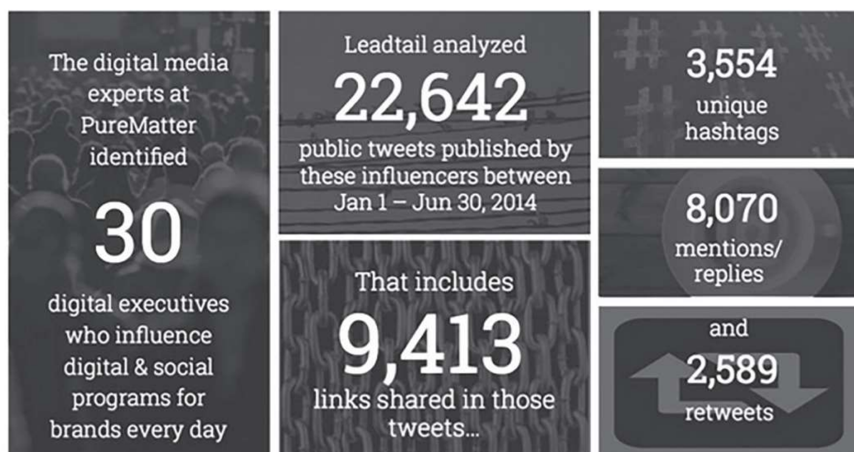
Leadtail的首席执行官卡特·霍斯特利（Carter Hostelley）解释了前提条件：

> 毫无疑问，科技让分析、分类以及锁定目标客户变得更加容易。然而，市场营销者们依旧在煞费苦心地开发吸引眼球的产品内容，为如何有效提高社交媒体的参与度而思前想后。为什么会这样呢？因为我们忘了一切的基础和开源是人，并不是数据碎片、邮箱地址或者用户名……而是真真实实的人。

我们团队选择的前30名影响者，都是那些每天在品牌策略及执行方面工作的人。我们项目中的执行官都是社交平台的明星用户或是数字化老手，都为企业在社交数字平台上的交流分享策略及其执行过程鞠躬尽

痒。无论这些影响者是致力于营销科技、活动赞助、广告空间，还是航班机票，他们都被众多大品牌和向市场营销决策者们兜售的零售商们竞相追捧。

我们分析了他们个人Twitter账户的处理方式（与品牌账户相对应），因为像许多人一样，这些影响者们利用Twitter与朋友、同事、品牌公司及媒体进行互动，来为他们自己和自己的品牌谋求利益。不单单是采集和调查数据，我们想总结这些人的行为数据——这些执行官们实际上每天都在“做”什么：他们提到了谁，分享了什么内容，以及如何参与互动。



左：PureMatter的数字专家找出了30位每天影响数字和社交平台的执行官。
中上：Leadtail分析了在2014年1月1日~30日之间，这些影响者们在Twitter上发布的22 642条公共平台状态。
中下：这些tweet中包含9 413个链接。
左上：3 554个话题标签。
右中：8 070个点名/回复。
右下：以及2 589条转发。

在我们分析了30位影响者们的Twitter使用行为之后，这三类带着自己独有特点的参与方式脱颖而出。

· 健谈者： 经常提及他人。致力于互动和参与

· 扩散者： 时常分享链接或者转发内容。重点关注时事话题

· 品牌维护者： 绝大多数会分享多媒体内容。紧随各大品牌

健谈者

健谈者们关注对话交流与互动。他们就是那些会在对话中提出新思想、在线上和线下通过建立真实的人际关系来跨越虚拟/现实的鸿沟的人。我们将健谈者定义为在Twitter上“提到”他人的比率超过0.95的人，这个比率意味着几乎他们发布的每条tweet都会提到别人。健谈者们通常也会分享链接，但是频率比扩散者们要低一些。

如果你在网上有许多对话，那么你就是一个健谈者。你提出问题、发表评论并且寻找你与社交平台上结识的好友之间的共同兴趣。当你分享内容时，你会加入自己的见解或者向别人询问他们的见解。

如何找到其他健谈者们并且和他们进行互动？依据定义，这些人都是希望参与互动的人，所以只要态度真诚，带着问题或评论去尝试接触就好。健谈者们都是天生的积极分子，并且通常会与对方在交往中建立深厚的人际关系，如果能创建面对面的交流，则更容易构建联系。

扩散者

扩散者是我们可以信任的信息管理者。他们从头到尾全方位地掌握着自己的生意，并且投入时间来建立信任、可信度，笼络受惠于他们专业知识的群众。扩散者们会保证那些最棒的想法能够在社交平台上得到分享和倾听。

如果你是一个比健谈者和品牌拥护者分享链接或转发Twitter内容概率更高的人，那么你就是一个扩散者。

或是如果你主要关注一到两个核心话题，并且分享有关这些话题的内容和观点来树立个人品牌，那么你就是一个扩散者。当你的聆听技能炉火纯青，能够在千篇一律的信息海洋中挑出独特的观点，你就是一个高效的扩散者。这就是你与受众建立信任的方式，你也会因此成为那些也希望拥有大量粉丝的人的追随对象。

你极具洞察力，不太可能会仅仅因为别人的要求（或金钱）就去分享他人的内容。只有当有人提及了能够在你的专长范围内提升你的信用

的、为你带来更多群众的内容，你才会愿意去分享。

品牌拥护者

品牌拥护者是他们品牌的支持者，也是权威性的重要保证。毕竟，如果建立品牌的人不能反映企业的核心价值及企业所承诺带来的生活质量，运用世界上再好的营销都于事无补。

如果你说话的语气和内容跟品牌价值及传达的信息高度吻合，那么你就是一个品牌拥护者。

品牌拥护者们最有可能在Twitter上使用许多其他平台的媒体，分享的内容形式相对来说也更为丰富，包括秀位置签到、晒照片、传视频等。

在很大程度上，品牌拥护者都是多媒体专家——你需要向他人展示而不是阐释，以一种与你的品牌高度契合的身份展示你要传达的价值观。

他们是谁？

在完整的Leadtail报告中，你可以看出以上影响者们是如何被分类的，我只是在本书中略提一下我们得到的名称列表。跟随他们，与他们交流，并观察他们如何工作，效仿他们并最终赶超他们。相信我，他们会欣赏你的坦诚！

让每位员工成为影响者

当谈及员工的支持时，公司的领导者们通常会问一些有关如何口口相传或在社交平台上进行分享的问题，例如："如何才能让我的员工们转发我的信息？"但这种问法是错误的。正确方式是："我怎样才能帮助员工们分享他们自己的信息？"绝大多数员工都愿意帮你的忙，但是只有当他们感受到公司对他们的关注时，他们才会接受鼓动。你的员工会是你

最好的宣传者——他们在乎你的品牌形象，并且愿意分享他们自身的相关经历。然而他们需要确保自己的信息安全，所以重点就在于建立一个分享准则，让他们能安心、轻松地在网络中进行分享。

在此操作环节中，有一个非常关键的因素：如果你想让你的队员们成为影响者及思想领导者，并且能够向现有客户、潜在客户及商业伙伴们传达对方感兴趣的信息，那么你需要给他们提供时间和资源。要让他们在为本职工作操劳之外再花费大量时间来创造并分享内容，甚至期望他们成为思想领导者，这未免太不公平，而且也不现实。要考虑到他们肩上的其他责任。思想领导的能力不是想有就有的，也不是其他事情能随意主导的。妄图做到“星期四早上从10点到10点07分我要做一个思想领导者，但之后我就得马上去开会”的人是无法成为一个有效的领导者的。然而在大多数企业中，这才是许多员工们的现实，他们并不知道何时才能有时间完成这些事情。

寻找影响者的另一个要点是让合适的员工成为影响者——并不是每个人都有这种能力，找一个不合适的人，结果将是是徒劳无功的。无论你花费多大的精力告诉他们如何分享你的内容，或者连哄带骗地劝说他们、激励他们，不可能发生的就永远也不会发生。

我博客上有一篇名为“找到更渴的马”（Find Thirstier Horses）的友情博文，CBIZ[54]的营销总监马克·韦克斯曼（Mark Waxman）在文章中说，有时寻求合适员工的方法并不难，得到他们的支持也可以全然不费工夫：

> 有时你可以成功地把一匹马领到水源边，但是你无法命令它喝水。所幸，解决办法很简单：找一匹更渴的马。没错，他们到处都是。他们可能并不是你最初所想到的那些人，通常也不是你的主管，甚至不属于整个领导班子。他们也许不是最先出现在你脑海中的人。然而，每天被埋没在办公室隔间中的正是那些对社交平台颇为了解的年轻员工，他们表现活跃，期待自己能有机会得到独一无二的职业晋升！找到饥渴的马，循循善诱，你很可能会得到一个意想不到的结果：那些之前被你领到水源边却不喝水的马——你猜怎样？他们也开始想使劲喝水了。

在思想领导的过程中，一个组织内员工个体的声音通常会比整体组织的声音更可靠且有力。找出公司里热情洋溢的社交网络达人，并且让

这些员工成为影响者（记得同时赋予他们成为真正的思想领导者所需的时间及工具），这样做可以帮助你在内部建立起强大且热情的后援。

一个可供选择的有效工具就是Dynamic Signal[55]，它已经帮助通用磨坊、SAP[56]、Allstate[57]等客户培养了影响者，当然，其可靠性还有待考量。其中一个科技客户最先发现了它们的支持平台VoiceStorm[58]是多么有效——仅仅通过分享三条信息（事件公告、信息图表及促销信息）来检测客户印象，这家公司就发现相比官方渠道的分享，员工支持者的分享会带来高达151%的社会影响力。

如何与影响者建立联系

除了培养员工支持者外，倘若找到了行业内的影响者，如何才能与他们建立联系？影响者营销是实现这一目标的一个办法。如果你要办一个现场活动，例如一场会议或者与影响者们擅长的话题相关的交易节目，那就邀请他们作为活动的VIP嘉宾来试图建立友好关系。在PureMatter，我们与思科和IBM合作发展他们的影响者项目，且颇见成效。例如，我们为思科线上活动邀请到了22位科技行业的影响者（对科技有着强烈兴趣并且社交范围非常广泛的客户和伙伴）来拓展公司的支持者网络。一些简要信息及内容在会议前、会议中和会议后被分享给了这些支持者。这一分享举动不仅帮助思科与他们的支持者建立了更紧密的联系，同时也鼓励了支持者们创造自己的分享内容（例如博客等）来扩散他们的信息。为了给思科建立起一个网络社区，我们创建了一个私人Facebook小组来分享一些活动的预览。我们并没有强硬地要求他们发表博文或者tweet，只是为他们提供了能够轻松分享自己经历的工具和条件，结果不负我望。事实上，在第一份Keynote[59]发表的几个小时内，Twitter上就有900万条对这次事件相关印象的发表。活动结束三四天后，有2 400万条相关印象的tweet。

乔尔·科姆（Joel Comm）也是经常分享自己相关经历的一位影响者。据他所说，那些数字在事件逐渐展开之后以指数级的速度增长。“在线思科社交平台团队在Twitter上追踪了超过2.86亿条事件相关印象。这些印象来自使用话题标签‘#’发表内容的人，”乔尔在博客中这样写道，“平均年龄为20岁的影响者团体贡献了超过3 000万条话题tweet！本质上说，在超过27 000名现场群众中，20岁人群占了那些话题印象的

10%以上。这只是Twitter上的数据，还没有考虑Facebook、Google＋、Instagram[60]及其他社交平台。”

更振奋人心的是，在会议期间和会议之后，有许多与会人员发表了关于这次事件的博文和文章。他们觉得自己受到了重视，因此，他们非常激动地讲述他们在现场的感受，这帮助思科线上活动在会议之后扩大了范围及影响。小型企业营销咨询师、American Express OPEN[61]的作家布雷恩·莫兰（Brian Moran）也是思科线上活动的一位影响者。“对我而言，这次影响者营销所构建起的人际网络会带来中长期的收益，我坚信这一点。能与我所崇拜的一众人士共同相处，能够有机会深入了解思科的内部运营，让我感受到自己与他们之间的联系达到了前所未有的紧密。”

思科另外一个鼓励影响者参与的方式是#思科支持者电台，它将影响者们与他们在思科中的专业领域相结合，并以电台访谈的形式进行录制。对话的内容从对思科产品的讨论及改进方案，到更广泛的IT行业的整体趋势及热门话题。思科支持者们在他们的社交圈中转发这些广播内容，为思科产品带来了更为广泛的认知，以及每月超过50万的tweet点名。

除了运用现场活动之外，TapInfl uence[62]这类系统软件可以帮你识别并管理影响者。你可以用它来发表内容、进行有效性评估，并与高管们分享与影响者营销有关的具体结果。这样的高科技产品会持续帮助品牌（及影响者们）落脚于分享，最终达到互惠互利。《影响力营销》（*Infl uence Marketing*）的作者萨姆·菲奥雷拉（Sam Fiorella）表示，使用科技来深入分析社交对话使得我们能够把关注点放在分享时的语境（或者导致的结果）而不是分享内容的数量及范围上，从而让影响力营销更加契合我们的目标。

现在，我们已经认识了组成我们影响者群体的人，并且讨论了如何利用这些人际网络的力量，那么就让我们来看一下人们用于分享的一些平台。毫无疑问，在我写这本书的时候就可能有新的平台诞生，但是我所关注的是那些经过演变和发展，成熟精良的平台，通过与这些更完善的平台的专家进行沟通，我试图分析每个平台的独特力量，以及人们愿意使用它们的原因。

---

[49] Yelp，美国的大众点评网站。——译者注

[50] Klout，网络及手机应用，用于对其用户进行社交影响力排名。——译者注

[51] Kred，与Klout用途相同，一款社交影响力衡量工具。——译者注

[52] Amazon Prime，亚马逊会员。——译者注

[53] Leadtail是一家B2B社交营销机构。——编者注

[54] CBIZ是美国一家金融咨询公司。——译者注

[55] Dynamic Signal：美国一家营销公司。——译者注

[56] SAP：一家高科技公司。——译者注

[57] Allstate：一家个人保险公司。——译者注

[58] Voice Storm：Dynamic Signal旗下分享平台。——译者注

[59] Keynote，一款幻灯片软件，由苹果出品，适用于OS X运行系统。

[60] Instagram，一款照片分享软件。——编者注

[61] American Express，美国金融服务公司，OPEN是他们最新推出的业务。——译者注

[62] TapInfl uence，影响者营销公司。——译者注

8
社交平台

与他人之间的交流有种无法言喻的魔力，例如与朋友分享往事，开怀大笑，与志同道合的人畅聊那些能让我们的灵魂更加充实的话题，这也正是我们中的很多人会被社交网络深深吸引的原因。从本质上来讲，社交就是终极网络鸡尾酒派对——像镜子一样映照出我们现实生活中的境遇，却不受一般人际交往中的空间和物理限制。我们可以决定是否积极参与到一段正在进行的对话中去，或是端杯饮料边喝边旁观（而且不用担心会一不小心将饮料溅在别人的鞋子上）。

社交平台允许我们和方圆20英里[63]以内的人们聊天，或者与分布于世界各个时区的同龄人联络。从某种角度来讲，网络社交甚至比真实的鸡尾酒会还要好：相较于面对面交流，我们可以同时与更多的人沟通，而且由于彼此在现实中有过共同的经历，网络社交可以加强我们已经在面对面沟通中建立起来的关系。

然而，虚拟世界的匿名感也会给网络交流增加障碍。要知道，眼睛是心灵的窗户，如果我们在对话时看不见对方，我们就无法捕捉到那些极为重要的视觉或肢体语言的线索，而这些线索在现实接触中都真实有效。那么我们如何确保一段实实在在的人际关系呢？

我的朋友特德·鲁宾说，要消除社交网络的匿名感，就需要我们用数字化的方式“看着”他们的眼睛——这意味着使用网络工具和常识礼仪来和聊天的对象建立一种感性的认知关系。每一个平台都有自己的交往准则，但总的来说有几条是共通的——这种共通点就是在交往中保持友善。

这里是我的前5条网络社交鸡尾酒会准则：

1.不要介绍完自己就走开。 在任何社交场景下（无论面对面或是在网上），都有大约两种人：一种人参与社交的目的是和尽可能多的人握手（名片猎人），另一种人只想与少数几个新友人进行有意义的对话（对话采集者）——从社会学的角度来说，那些有意

义的对话才是建立情感纽带和促进私人关系的根源。

2.让冰融化。　　将杯中的饮料一饮而尽，你手中只剩一个空杯子、一只冰凉的手，你的反应只不过是忍不住一个激灵。换句话来说，一场速食对话不会让你走得很远，所以不如去享受认识新朋友的过程。坐下来好好地品你的饮料，让里面的冰块有时间去慢慢融化。或许你会找到一个和你有着共同点的新人，以至于你忘记继续去和别人结识。在社交领域，吧台永远是开放的，你不必焦虑。

3.了解谁会参加那个派对。　提前了解你可能会见到的人能让你更好地做准备。在社交领域最好的发明之一是话题符号“＃”。关注话题符号能让你依据相关度迅速在派对开始之前就了解谁发起了这个话题、谁会在讨论现场、共鸣点又是什么。越早参与其中，你就越容易在网上快速和别人建立联系。如果有一天你们有机会见面，那将会是非常有意义的事（对于我来说，在参加会议或者活动之前做到这一点是非常重要的，这种方式曾为我建立了人生中一些最广泛的人脉）。

4.做一个派对列表。　　在用列表记下我们分享的信息之前，我不会从一段精彩的对话中走开。这是至关重要的（尤其是如果你不使用客户关系管理的话），因为如果不把它们记下来以便之后回顾的话，你是没有办法追踪其中每一场对话的。这是一种很好的联系人管理方式。

5.做第一个打电话的人。　就像约会一样，在网络社交中结交好友也存在这么一种“给我打电话”之类的含蓄邀请。你问我的建议？别等着他们给你打电话，去拜访他们，让他们知道你还在。我保证这并不会让他们觉得你极度饥渴。网络社交本就是用来分享信息，并且让他人知道你喜欢他们所分享的信息的。也许一些精彩的内容会让你想持续关注或提出质疑。于我而言，我很乐意看到起床之后有人利用这个时间向我提出问题，并附上自己的想法，或者简单地转发我在Twitter上分享的内容。这让我心情愉悦，而我也试着与别人用同样的方式互动。

与人在鸡尾酒会上的见面只是第一步——接踵而来的交谈才能真正擦出火花！无论你是想要扩展自身人脉，还是想启发整个团队来使个人品牌在网络上更人性化，都应该在加入派对之前对社交网络礼节进行回顾。

我曾经在《人与人》中讲到一个，名为“艾伦的90天”的运动，是一次为期90天的社交媒体实验，由我和我的朋友沃尔多一起组织领导。这次运动很好地阐释了通过分享所建立的联系的力量，它旨在赢得一次与艾伦·德詹尼丝（Ellen DeGeneres）共进午餐的机会，并为慈善组织“赈饥美国”[64]筹款。从结果来看，这是个败笔：我们没能获得和她共进午餐的机会。事实上，她从未肯定过我们的努力（这不免让人失望）。然而作为实验，它却是个巨大的成功，因为它为那些有着共同目标的人搭建了联系——它在众多的网络社交渠道累计得到了将近7 000万的关注量，粉丝组团制作了将近100个视频，几十个模因[65]，并给“赈饥美国”筹集了超过1 500美元的捐款——所有这些都是由小于一顿二人晚餐预算的资金累计而成的。

通过这件事，我们能得出网络社交的成规：是的，网络社交可以建立关系，我们也可以在没有名人（比如艾伦）直接参与的前提下筹款。

说到有意义的对话，让我们来看一看分享是怎样通过一些顶尖的网络社交平台，在建立商业联系方面发挥最大效用的。

领英

作为最老牌的职业社交媒体，领英很可能是更受商业领袖欢迎的网络平台。然而，从最开始的线上简历平台到现如今，领英已然发生了巨大的改变——现在，个人和品牌都在领英上更加活跃地进行着内容分享。

领英一直以来致力于通过联网建立一对一的关系，但它类似于朋友圈的内容发布平台却在很大程度上增强了个体的思维领导力，而这种能力恰好能够拓展人脉圈。

我曾和“社交最大化”[66]公司的首席执行官、作家尼尔·谢弗（Neal Schaeffer）聊过有关开发领英的商业价值的话题，他也认同领英已经成为建立思想领导力的先驱：

> 在领英上分享一条高质量的内容，其实是通过公共平台来美化自己的主页。那种含义深刻的内容甚至更有可能比单单一条状态更新能得到更多的关注。但是要注意：切勿用公司账号进行分享，一

定要用个人账号来进行操作。

领英是一个在商业决策者和行业领头人之间产生思想领导力的终极场合，而它的内容分享平台更是能够帮助人们提升领导力。

我们还讨论了怎样才能使你进一步参与到你所分享的内容中去，基本分为以下三步（这些方法能在任何平台运用，不仅仅是领英）：

1.先把你的主页整理得当： 这包括个人品牌建立、关键词、图片——所有能够全面展示你个人风貌的内容。把这些基础设施最优化，这样，当别人在通过领英搜索找到你时，他们就能够看到足够多的信息来决定是否要与你建立关系或是关注你。这是第一步。

2.开始互动： 建立并且优化了你的个人主页后，就去和他人互动吧。读一读他们说了些什么，然后参与到他们的更新中去。这对于建立思想的共同点是非常重要的。在发表言论以前，多尝试在别人的状态更新下或者组群里互动。

3.定期分享相关的信息： 如果你已经和一些人有了一段时间的互动，当你开始发布与他们有关的信息时，你更有可能得到回馈，因为他们正在悄悄关注着你。

我很喜欢尼尔在领英分享时所使用的小技巧——使用他的个人Twitter账号作为发布内容的测试平台：

Twitter是你会想要发布实时消息的地方，更是大新闻的发源地。我每个星期都会浏览自己发布的tweet，看看那些得到最高点击量、最多被提及和收到最多回复的内容。我会挑出其中最受欢迎的信息，然后把它们分享在我的其他网络平台。Twitter的受众和领英有一些不同，但因为我在Twitter上也非常职业化，并且发布的内容都很相近，因此我想，找出那些更受欢迎的内容应该是有迹可循的。当然，并不是每一条在领英发布的内容都是从Twitter上摘来的，但这确实是其中一个组成部分。

我问尼尔如何看待领英广告的有效性，他指出，虽然在领英上发布广告比在Facebook和Twitter发布成本更高，但也确实有它独特的价值。

我的有些客户仅仅通过领英广告就建立了市场营销渠道。尤其是当你在平台上分享“白皮书”[67]以及开设网络研讨会，或者其他能够把人们带入营销渠道的办法。如果你在卖价值6位数的企业软件包，花2美元打条小广告根本不算什么。然而，锁定目标客户是关键：设置好标准线，以此来确保每一次点击都是真实有效的。这就是社交网络广告的优点——如果你以正确的方式去做，那么从某种意义上来说，它不仅不贵，而且你的目标越精准，最终的效果越好。

那么，除了广告以外，如何在领英得到最大的效益呢？尼尔和我都认为这取决于怎么使用它。如思科这样的大品牌通过建立公司主页来获得强烈的存在感，并进一步让员工关注和分享主页链接，最终产生极高的投资回报率。思科的主页帮助它们建立和保持思想领导力，招贤纳士，提高注意力占有率（mindshare）[68]。

对于小公司来讲，在领英组群里的广告投放和分享往往比公司主页更能创造价值。因为仅有一小部分受众群会看到你在那儿分享的东西（就像Facebook的个人主页一样），这让小公司很难通过公司主页达到很大的推广规模。

对于个人来说，尽管领英的受众都是商务人士，但与他们一起分享、产生共鸣或者触动他们的内心仍然是大有好处的。相比于一篇冰冷的博文，真实的交流会更人性化，带来更高的参与度。总的来说，分享那些为你的领英大家庭成员带来价值的东西——对于个人而言，这是在任何平台都适用的方式。

Facebook

在当今网络社交的世界，Facebook这个拥有超过10亿用户和跨越整个地球的网络平台绝对是不容小觑的强大存在。Facebook告诉你，你的目标客户什么时候在线、什么样的发布内容会产生最多的互动，以及更多其他有效数据。至少这些工具能够帮助你的团队设计和策划发布内容，不过你从中也可以看出为什么人们会选择某一个特定的平台。然而，由于一直在更新的新闻播报栏和复杂的新闻排序算法，Facebook毫无疑问也是最让人感到懊恼的平台之一。

Facebook始终致力于增强用户的参与度。根据你的个人主页、你所有的互动和地理位置，平台背后的算法会自动为你提供最相关的内容。举例来说，如果我和你互动，你就非常有可能出现在我的时间线上。反之，这种可能性就小一些。想要互相在对方的时间线上占得一席，就要通过创造列表、买进广告，或者简单直接的参与。其实Facebook上大部分人都在“潜水”，因为作为消遣，很多人都不愿意承担被动参与互动的压力。那么这个算法怎么样能够帮助或者预测谁是真粉丝、引领者或者潜在的互动发起人呢？

为了测量这个平台给我们的品牌和个人的分享方式带来了多大的影响，我与玛丽·史密斯（Mari Smith）进行了探讨。玛丽以对于在社交网站建立经济联系的洞察力而知名，尤其是对于Facebook，玛丽的观点直接而客观，即便她早在2007年Facebook刚建立不久就因为纯粹的人性化原因爱上了这个平台。

> 第一次上Facebook之前我就有一个领英账号，当时还有一个聚友网[69]的账号，但我从没真正用过——每次一登录，我都很头疼，如果你还记得的话，那时候那上面全是动态图片、奇奇怪怪的东西，以及年轻人——全是些毫无价值的东西。
>
> 尽管我本身就是一个社交狂人，热衷于和人打交道，在社区里非常活跃，但我保证Facebook绝对有它的神奇之处。我点开facebook.com，在注册账号之前，我就已经情不自禁地盯着它惊叹道：“哇，这个网站好像很神奇。”当即就不可救药地爱上了它。
>
> 我喜欢中间的空白和那块特别的蓝色阴影，喜欢它整齐统一的主页。我不用去刻意寻找一个人的简介栏在哪里——它们都是一致的。
>
> 从商务的角度来讲，最主要的原因是我可以迅速地与我欣赏的人互动并且深化我们的关系，我读过他们的书，参加过他们开设的讲座，读过他们撰写的报道。所以我总是说，Facebook是我的初恋。

Facebook在早期经历了很多的转变，其中一件令玛丽印象深刻，那就是它对于人类沟通的影响。

> 由于人类对于沟通和组建小团体的渴求，Facebook迅速地普及

和传播开来。作为一个H2H网站，它满足了人类对于归属感的普遍诉求，它知道我们很重要，也可以带来改变。自从Facebook出现之后，不断地有更多的校友团聚，更多的家庭团圆，更多被遗弃的孩子找到他们的亲生父母，更多高中初恋重逢——此类事例不胜枚举。这就是Facebook深得我心的地方。与之相比，它的商务功能反而是次要的，尽管我也经常把它用于商务。

商家常抱怨Facebook改变了算法来屏蔽他们想要传递的信息，并且逼迫他们只能打广告。对此，商家应不应该开发出不同的策略来使用Facebook呢？

这绝对是一个很大的障碍。我想大多数人都在用错误的视角来看待它。Facebook的“赞”和“关注度”（PTAT[70]）都不是最重要的，而且，这种“关注度”并不能带来多少经济效益。人们努力地希望达到这些指标，并且抱怨传播度不够广、没法让更多的人谈论他们。

但是等等……你打算套牢那些谈论你的人吗？你想把他们转变成真正的付费客户吗？你想抓住关键词上搜索头条吗？你想让人们都进驻你的博客吗？你想让你的邮箱订阅人增多吗？你想让更多人走进你们的店铺吗？让我们关注这些特定方面，并且真正给和你有关联的人群提供服务吧。

我想我们还处在一个过渡期，那些预算有限的中小型企业都认为Facebook亏欠他们，因为之前那么长时间Facebook的使用都是免费的。一切看起来都很美好，直到Facebook突然抽出了底牌。当Facebook紧缩它的算法，变成“付费玩”的模式时，商家们立刻清醒过来：“什么？你想让我们给从前免费得到的东西付钱？”

很明显，自从Facebook在几年前变成了一个上市公司之后，他们就有责任给股东赚钱，首当其冲的办法就是打广告。

在某种程度上，这同样是谷歌使用的模式。如果一个商人认为可以不做任何投资——既不聘请搜索引擎优化方面的专家，也不花很长时间等待筛选，就能够占据谷歌搜索最靠前的位置，就是在自欺欺人。Facebook也是一个道理，你不能不做任何时间或金钱上的投资，就指望

Facebook的新闻主线能够持续吸引50%~80%的粉丝关注度。

那么在社交媒体发生这么多转变的情况下，人们应该怎样在这个分享和协同经济中成功呢？他们应该怎样创造一条能够在Facebook或者其他任何平台上广泛分享的内容呢？

玛丽和我一致认为成功取决于你怎样围绕着你的个人或者商业品牌来编故事。玛丽说获得最高分享度的三个因素是让人笑、让人哭以及让人情不自禁发出感叹。这三个因素，再添加一些和受众息息相关的元素，会对未来的发布内容有最大的影响。

在创新过程中就开始努力亲近用户的企业同样会胜出，例如“维他命水”[71]公开征集他们的下一种口味，耐克公开征集关于鞋子的创意，福特汽车公司释出一款车让大众测试并且分享相关的故事。

当品牌从他们的企业结构中走出来，会意识到他们的用户已经不再是想和一个商标、一栋房子或是一种产品形状产生联系，他们希望能够归属和聚集在同样喜欢该品牌并且能和有关该品牌的趣事产生共鸣的人群中，明白这一切的时候，就是这个品牌成功之时。

Twitter

在所有的社交网站中，Twitter是节奏最快并且最易变的，你可以爱它也可以恨它。这个备受争论的微型博客网站大规模地改变了人们的分享习惯，并且像我们在第五章所讨论的那样，它已经成为改变社交语言的先锋。那么它的发展脉络究竟如何呢？我曾经和有关Twitter的新书《Twitter的力量3.0：怎样用一条tweet主宰市场》（*Twitter Power 3.0：How to Dominate Your Market One Tweet at a Time*）的联合作者乔尔·科姆以及大卫·泰勒（Dave Taylor）谈论过这个问题。这本书的内容探讨了Twitter在现在和未来所扮演的角色。

布赖恩：你认为Twitter会何去何从？

乔尔：我们都看到了Twitter因为流行文化而被广泛使用。它已经成了人们每天必定会浏览的平台。尤其是自从他们发明了话题符号＃之后。即便Facebook拥有更高人气，但你更有可能在各类社交

媒体上看到＃号，包括电视、电影、报纸、杂志和广告。Twitter的短用户名和话题符号让很多渠道都能更加容易地辨别它。

提到互动，一种渠道对于每一个人、商家或者品牌都是不一样的，Twitter也不例外。输入什么，就会输出什么。不论你是在哪一个社交平台上，都要明白你真正参与的是哪个平台的互动。如果你享受它，并且你的粉丝和你在某个特定平台上互动，那么你就多关注那个平台。然而，很多大品牌无视Twitter的作用，这些大品牌的确没有理由错过它，因为对于这些品牌来说，24小时都会有几十万Twitter粉丝同时在线。

布赖恩：有哪些品牌很好地使用了它，哪些没有呢？

大卫：星巴克在Twitter上面做的营销很好。他们现在有一个很小的团队——我想这个团队应该由三个人组成，他们现在正在管理星巴克的社交媒体账号。如果认真来算的话，星巴克被提及的次数非常之多，大概每秒300多遍的样子，即便这样，这个团队还是会在这些评论之中选择很多条来回复，这使星巴克成为一家回复率很高的企业。我记得我就和星巴克在Twitter上互动了非常多次。相比之下，在其他社交网站上提及他们，我得到互动机会的概率就很小。

从中得到的启发就是，作为顾客我们可以切身感受到我们在Twitter上是受大牌团体关注的——不论是体育队、企业或者名人。

我的朋友们会发布类似“天啊，@SnoopDogg[72]刚刚转发了我的微博！”的内容。而转发者到底是SnoopDogg本人还是他的团队却显得并没有那么重要。如果你回到还没有Twitter的时代，你是不可能从企业那儿得到这种程度的互动的。如果你想知道网络出现前的例子，去看看《广告狂人》，它是一个非常单向的沟通渠道。然而Twitter打破了这一传统，告诉我们可以去期待被关注和回复。

布赖恩：你能给我一些有关Twitter怎样改变了分享方式的例子么？

大卫：我们现在只是有了更多的能使它变得更简单的工具。我们嵌入视频和照片，因为我们知道视觉性的内容要比文字更容易被吸收。尽管我们在Twitter上只能够发140个单词，视觉性内容却让我们在信息流中格外显眼。你已经在很多的社交平台都看到了这一点。我们之所以能够在Pinterest[73]和Instagram取得成功是因为视觉效果是非常有能量的。Twitter的视觉化行动就如同一个制动齿轮一样，对于整体推广非常强有力。这些东西分享起来非常简单。

Twitter上的转发是一个比在Facebook上更快、更简单的过程。

在Facebook上，这种分享需要两步，而在Twitter上，这个过程只需要一步。

Twitter还把对于一件事肯定或者否定的态度变成了一种重述。转发不仅意味着“我也是”或者“赞”，在Twitter上分享更像是在说：“我喜欢你讲的，以至于我要对我的群体再说一次。”这催生了一种很神奇的互联网文化：“我并不打算把你的名字去掉来假装这是我的原创。”

布赖恩：你能给我一些有关Twitter上的分享行为是怎样发生变化的例子么？

大卫：不用举某个具体的企业，我认为任何不用Twitter作为沟通工具的企业都不是在正确地使用它。这儿有很多品牌，不论是试图卖书的个体户还是花费很多时间发布“来买我的产品！”的大企业。他们并不是在互动，Twitter对他们来说仍然与那个他们拿着大喇叭对公众广播时踩着的那个木台子一样没有区别。那种方式当然不会起作用。他们喊得越大声，就会有越多的人换台并且不会去听他们说什么。

那些不去把账号人性化的公司也在犯一个错误：人都喜欢和真实的人打交道。这就是为什么品牌不应该使用公司的商标来替代社交管理员的头像。康卡斯特公司[74]的弗兰克·伊来森是第一个搞明白这件事的人。当他们创建@ComcastCares这个Twitter账号时，他使用了员工的照片而不是康卡斯特的商标，这让人们更容易与公司产生共鸣。

乔尔：一个本可以利用社交网络账号来提升品牌的公司例子就是苹果。公平地说，苹果是商业历史中最有价值的企业。然而他们在Twitter或者其他网络社交渠道的存在感却小得异乎寻常（不论是从公司的角度还是个体员工的角度）。

也许他们会认为“我们不需要做这个——我们可以在我们的平台上用我们的方式与人互动”，然而一旦这种态度在他们的企业文化中根深蒂固，总有一天会适得其反。

布赖恩：品牌或者个人怎样才能成功地发挥Twitter的杠杆作用呢？

乔尔：如果人们懂得社交，他们就会花时间来“社交化”。所谓社交就是与人互动并且发展关系。甚至10年前我们都无法实现这个延展，那时的我们也无法拥有像今天这么多同外界接触的机会。我们现今的生活更加丰富，因为从某种程度上来说，不论是一个简短的

招呼还是一段很长的对话，每一天我们都是彼此生活中的一部分。意识到这一点的人们充分利用对话来传递价值，并且分享别人在做什么、说什么、推送什么。这就是价值所在。

布赖恩：那么关于那些回避社交的B2B产业怎么办呢，比如制造业？

大卫：我强烈感觉将B2B和B2C模式区别对待是错误的，很多时候，这都是一种消极的产业态度。所有的客户都是人，B2B的产业模式瞄准的也都是商业产品的客户。他们所尝试解决的不是“怎么样能够找到会购买我的智能系统的买家”，而是“什么公司将会购买它”，但做出决定的个体是人。总会有些机缘让他们在网上与他人互动。我们只需静观其变，等一些制造公司开始跳出循规蹈矩的思考模式并且愿意尝试以不同的方式来销售他们的产品和服务。然后这个产业内的所有其他公司都会说：“哦，原来你是这样找到潜在客户的。我也可以试试。”

乔尔：总要有些人来带路。就像布莱恩所说的那样，这些都是人与人之间的互动。每个制造业公司都是由销售产品给别人的人组成的。而且，这些产业正在寻找他们的客户。如果你只是在那儿寻找客户而不是去和个体互动，你会忽视每个人都有自己的人脉这一事实。与你正在聊天的那个人也许并不是你的潜在客户，但很有可能他人脉中的某个人是。

布赖恩：有时候真正的对话似乎在Twitter上消失了，成了推销性更明显的语言。你觉得这会有所改变么？

大卫：钟摆总是前后摇晃的。你有一个新的平台，并且非常容易为受众所接受——最初的用户会非常兴奋，然后马上市场营销人员就会开始占领这个平台。他们开始建造工具来自动关注人们，给人们发送消息并且开始扰乱网站的正常功用。过不了多久，商家就开始真正用它来互动，大家纷纷效仿，这时，这个钟摆就会摆向另外一边。人们总是会像挨家挨户敲门递送小广告一样来尝试它，但当他们看到这一招行不通时，就会开发另一种使用方式。这个循环不会结束，也永远不会到达某一个极端，总会是两个方向的平衡。

布赖恩：那么话题符号呢？人们在这方面哪里做得对，哪里做得不好呢？

大卫：话题符号 # 的进化是Twitter最伟大的成功故事之一。作为一个社会科学家，对我而言最奇妙的是最开始的时候，Twitter并没有想到会有今天的效果。一个强有力的平台的标志之一就是，当

它自己在超出程序员的预期变得有自己的“生命力”的时候。话题符号的影响力根深蒂固。半数以上的“超级碗”广告都含有话题符号，它非但不会消亡，我们反而将会在未来看到越来越复杂的对于这种信息的挖掘。

乔尔：我们已经看到很多关于话题符号的分析案例走偏了，以致那些公司置自己于不利位置上。你必须得小心并且不要把你放在一个容易被“Twitter恶霸”[75]可以用话题符号攻击的地方。有些公司很清楚，这些用话题符号可能导致适得其反。

布赖恩：Twitter是否变得太过消极？

大卫：Twitter是我们文化中的积极和消极面之间碰撞的结果，你在你的信息栏看到的消息和你关注的人息息相关。聪明的人分门别类并且用工具来保持他们信息栏的清净。你有选择关注谁的权利，这是一件非常美妙的事情。

布赖恩：有没有一个最适合个人和品牌的反向关注策略？

乔尔：没有，因为每个人的目标都是不一样的。然而我只想说，如果你关注的人过多，你的信息流会变得不可控制。

Pinterest

OhSoPinteresting.com的创始人辛西娅·桑切斯（Cynthia Sanchez），从2011年起就开始使用Pinterest。在2012年开始商业生涯之前，她曾是一名全职的放射肿瘤科护士。在讨论使用社交媒体时，她提到她早期的职业。她在网站上写道：

作为一名护士，我曾经非常重视每一个患者，帮助他们康复。事实证明，如果护士和患者建立关系，那么医护过程会进行得更加顺畅，并且患者会有更好的康复体验。

我在我的商业模式里面延续了这个方法，并且鼓励我的客户在他们的社交媒体市场营销中使用同样的策略。

我非常喜欢教授并且帮助人们找到解决方法。这也许来自我多年注册护士的工作经历，或者作为两对双胞胎孩子母亲的经历，可能这二者兼有。

她自认为是一个对Pinterest上瘾的人，她给美国以及国外数不胜数的观众都讲过这个话题。那么，她对于Pinterest作为一个分享平台有什么看法呢？

当人们开始使用Pinterest时，他们会问各种各样的问题，但通常第一个会是："最好的发布时间是什么时候？"在她的播客"怎样开始Pinterest之旅OSP-083"中，辛西娅说道，要找到你在一个平台发布东西的最好时间是要花时间的。"记住，Pinterest是一个全球性的服务"，她说，如果你发现在美国的时候，你发布的晚间话题参与度最高，那么记住在白天的时候，"就已经是欧洲的晚间了"。

像对待任何平台一样，使用一段时间过后，收集信息，就能够得出你宣传生意的最佳时间。"这儿有很多工具，像Tailwind，这是一款分析和定时发布的工具，能告诉你最佳的发布时间是什么——当你得到最多的转发并且当你的账户变得最活跃时（哪一天和哪个时间段），它会把这信息关联到你所在的时区。"

要最大化你在Pinterest上的知名度，辛西娅鼓励人们在Pinterest社区之外创造新的内容进行分享，使用例如Feed.ly[76]，Swayy.co[77]，或者Google Alerts[78]的工具来寻找分享的内容。就像Facebook的Edgerank[79]算法一样，Pinterest也介绍了插件Smartfeed来过滤你的粉丝关注的内容。"它是一场关于平衡的游戏，"她说，"因为Pinterest想要在关注当下流行的同时找出最新潮的内容。当它还是个新的平台时，它的用户并不多，所以你会一遍一遍见到同样的内容，因为这些内容在Pinterest上面太火了。但现在他们想要给你持续带来新的、有趣的东西。当人们搜索主题或者浏览种类时，有一个Pinterest上不曾见过的新鲜的内容会使得你立刻红起来，你的各类标签和公告栏也是如此。"

这个平台的新用户常犯的"初级错误"有哪些呢？其中之一就是不给照片重命名，导致它们被搜到的可能性大大降低。搜索是帮助人们在Pinterest上找到你所发布的内容的关键。辛西娅在她的播客里提到当新用户寻找可转发在他们主页上的图片时，他们会经常"……保持他们来源网站的文件名。很多时候就是一堆乱码——一大堆完全没逻辑的字母和数字。有很多工具你们可以使用，例如来自Pinterest官方的针对Chrome[80]使用的小书签（这些书签会用到一些摘录和元数据），你可以试试"。她说，当你测试一个工具时，你要问自己的问题是："这（那些由工具软件得到的结果）在Pinterst中有意义吗？这会传达你的信息

吗？这是可搜索的吗？”

说到搜索，商家应该以他们网站的关键词（不是那些产品细节，而是更加类别化的术语）为灵感来命名他们的公告栏。“那些你用来分类博客以便于搜索引擎来进行分门别类的标签是可以用来做公告栏标题的。”辛西娅说道。

移动设备促使我们确保我们的网站是带有回复功能的，她同样认为，用户应确保他们图片上的文字在智能手机上是可阅读的。也就是说，不要害怕空白。“如果人们可以读完所有内容，将会更有可能分享你的内容。”她说。

那么，Pinterest上的男性用户呢？它难道不是一个只有女性用户的平台吗？其实，性别分布一直在改变。尽管目前Pinterest的用户以女性为主，根据2014年11月的Marketingland[81]文章，在2014年，这个平台上活跃的男性用户数量增长了一倍，组成了1/3的新用户。另外，在美国的男人使用Pinterest的比阅读《体育画报》（*Sports Illustrated*）和《GQ》杂志的加起来都要多。小心啦，女士们！

每一个商家都需要在Pinterest上注册公众账号吗？并不是。如果你的受众群不在那儿，或者如果这个平台上的互动行为不符合你的整体商业目标，那就不需要注册Pinterest账号。然而，只是现在不适合并不代表以后也不适合。如果我们必须知道关于社交平台的一条属性，这条属性就是它们一直在变。

Instagram

对于单纯、纯粹的分享而言，没有比Instagram更直接的了——这个手机图片分享平台快速增长，在2014年就比Twitter多三亿活跃用户。根据Instagram专家苏·B·齐默尔曼的观点，这个平台之所以很快收获人气是由于以下原因：

1.它很简洁，没有其他平台那么复杂。便捷和易用的特点吸引人们在该网站停留更久的时间。

2.它的视觉内容非常简单易理解，尤其是那些美观的内容。

3. Instagram是为移动设备而设计的，其页面能使用户获得非常有趣的体验并且让人上瘾。

Instagram的即时反馈功能是超高人气的另一个原因。一旦你发布了图片，其他的用户似乎都像是在等待你发布新内容似的，在发布几秒钟之内，你就能开始看到“赞”和评论了。这反馈比其他任何渠道都要快。

然而，我发现关于Instagram更有意义的事情是，它改变了我们浏览照片的方式。事实上，Instagram的首席执行官杰罗姆·布多（Jerome Boudot）在一个由Iconosquare[82]总结的2015年Instagram研究报告的前言中如是说：

从2010年起，Instagram就已经持续把摄影发展到了极致，以至于它把一个我们曾经用来存档记忆的东西变成了实时分享经历和情感的方式。

我非常同意。当视觉捕捉和编辑工具继续发展并且变得更容易接触到时，这个趋势只会增强。Instagram视觉平台是一个拥有无限量可能性的全球化的分享平台。怪不得Facebook投资了10亿美元来并购它。

来自**Iconosquare**研究报告的更多具有启发意义的点子：

·截至 2014年 3月，大约有 300亿的照片和视频被发布

·每天有 7 000万条内容被发布

· Instagram用户都很活跃：他们每日贡献 26亿个“赞”

·这是千禧一代用户的网络时代，其中 15~35岁的用户占总用户数的 73%

·各大品牌在 Instagram上颇受欢迎（ 70%用户在这儿寻找过品牌。 37%关注 1~5个品牌账号）

·最受欢迎的行业：

·时尚（ 80%）

·装饰（67%）

·文化（65%）

·音响和电影（63%）

·食物和饮品（56%）

·高科技（53%）

然而，这并不代表品牌获得了内容推广的全权委任。大多数用户选择关注品牌并且分享他们的内容是因为他们喜欢，而不是因为这些品牌发布了更多的内容。根据调查报告显示："一个账号发布越多，互动反而越趋向减少。"所以，更多并不一定意味着更好。同样，尽管更悠久的品牌通常能得到更好的互动，但相对较新的品牌也可以有非常棒的参与度。

就像在其他的分享平台那样，你和你Instagram上的粉丝互动得越多，你得到的回报就越多。创造并发布有趣的或者激励人心的视觉内容能够帮你进入这个圈子。关注其他的发布者并且积极地点赞、分享和评论是个人和品牌在这个平台获得成功的好方法。使用直截了当的私信功能来扩展对话同样能够为你打开一扇门。你并不知道哪些联络人会最终和你有更进一步的发展，或者你的视觉内容会怎样激发别人采取进一步行动。

YouTube[83]

YouTube显示，每个月有100小时时长的视频被上传到这个网站上。它比其他的有线网络能吸引到更多的18~34岁的年轻人，并且还在以每天百万订阅量的速度增长。提到内容分享，视频有着空前的潜力——思科的在线视频用户估计将会在2016年达到15亿，是今天数量的两倍。

我曾与视频营销专家、社交品牌顾问卢·博尔托内（Lou Bortone）讨论过视频以及我们对视频的使用是怎样进化发展的，还讨论了个人和品牌怎样能够利用视频（以及作为一个社交平台的YouTube）来促进分

享。卢拥有电视制作的工作背景，曾在福克斯、美国全国广播公司、E！娱乐电视等国际媒体品牌工作。他也是一场狂热的社交网络用户和青少年的家长，所以他见证了一场戏剧性的转变——人们不仅用视频内容来营销，而且与之互动。

> 我会观察青少年们都在做什么，因为在这方面，他们似乎总能走在潮流的前沿。很有趣的是，他们不再在意获取视频的媒介了。他们不在乎他们的娱乐资料是来源于电视屏幕、iPad、电脑桌面或者iPhone，这些都可以无缝衔接。这似乎也是那些进行分享的人所理解并且擅长的。视频分享不一定是面向某个特定屏幕的。它是一种可以很容易传播的东西，不论是在一个iPhone、平板电脑还是在一个50英寸的屏幕上。

作为青少年的家长，我发现他的观察非常有趣，尤其是当我们回溯伴随着社交媒体使用和移动科技增长的视频内容的进化过程时。人们分享视频与人们分享对他们来说重要的事情是出于同样的原因，但视频拥有在更多的时间创造更多视觉刺激的力量。因此，对我而言，视频成为每一个营销阵营里的关键元素是不足为奇的——而且少量的投资就能创造奇迹。

卢分享了一个他的小企业客户在经济不景气时，通过对视频的经济使用来左右最终结果的故事。

> 当时经济不景气，一切都很低迷。我的客户在哥斯达黎加有一个高端租赁产权，但一直无人问津，所以她开始做视频。当我们从这方面入手帮助她时，她没有任何经验，并且还会问出“好吧，苹果电脑上的开关在哪儿？”这样的问题，但在相当短的时间内，她开始做关于哥斯达黎加生活的视频（在GoPro[84]相机风靡一时之前）。她只是在向人们展示去往和享受哥斯达黎加的经历，当然，也有关于她租赁产权的内容。
>
> 我恰巧在几星期前看了她往期的几个视频，其中一个有70 000的浏览量。这把她推到了视频中前2%或者3%的位置上——绝大多数视频的浏览量都不超过100，并且她以很低的预算就实现了这一切，而她甚至并没有专业相机、一个专业的团队，或者一个工作室。

很有趣不是吗，尤其是当我们知道卢的客户是一个身处经济低迷期的独资创业者，并且她的技术并不到位。我曾问卢有关她成功的主要动力，卢说有三个关键之处——任何商家都应该做到这三点。

我想，有三件事使她的视频获得了高人气。第一是可信度，她并没有说类似“来哥斯达黎加吧，因为它很棒”人类的话，她只是叙述了哥斯达黎加好的、不好的、平庸的方面，并且她作为一个外籍人员，曾在此生活长达25年，因此，她的经历最能打动人——有一个来自南加州的美国人放弃了一切，南移到哥斯达黎加。

第二，她精准地锁定了她的市场——那些富裕的游客，也就是那些想要豪华旅行的人。她得到了这些人以及其他人的关注，因此，她的视频得到了成千上万的点击量。

我认为第三个原因是她的视频短且吸引人。她回答了人们在那儿旅行时会问到的各种问题：安全吗？有安保措施吗？好玩吗？她对其中几个典型的、常被问到的问题很熟悉，统一回答做成了短视频。从一个搜索引擎的角度来说，这是非常有利的。当有人在谷歌输入“到哥斯达黎加旅游是否安全？”很有可能会搜到她的视频，因为这正是视频的标题，她这么做非常聪明。

那么对于病毒式传播呢？这似乎是非常多的商家在视频方面努力的目标。有没有秘密武器？广告真的有用么？

卢一直争论说很难迫使视频变火，那更多是一种幸运的意外。但他说一定还能做一些事情使得一个视频更火。其中有一件事很简单——视频越短，越容易分享，这也是很多人能在Instagram获得成功的原因。他再一次提到他处在青少年时期的孩子们，是他们把Vine[85]介绍给了他。

提到Vine视频，你可能会想，“我能在6秒钟之内做什么呢？”而事实上，可以做的有很多。Vine视频得到很多转发量也是因为它们很短并且很容易理解。

另一个因素是它强有力的内容。它或许很搞笑，也可能很让人惊讶，或者也许很具有启发性，总之，它总是不同寻常的。想想那些很大、很有创意的网红视频，像“查理咬了我的手指”，那个很无聊。它的内容只是两个小宝宝在车后座玩儿，小宝宝咬了大宝宝的手指。突然间，那个视频就火了。我不知道这段时间它获得了多少

点击量，反正不少。

各品牌能从中学到什么呢？在这里我需要再一次重申，哪些视频会走红是很难预测的，但是通过别人来找规律、找特点是件好事。《广告时代》[86]在观看品牌视频和评比哪些得到极高的点击量方面做得很好。Mashable[87]现在基于发布内容得到的实时（或接近实时）网络浏览量，会给出“火热预警”。而病毒式传播的有趣之处部分就来源于预测热点。

然而，能否成名并不是重点。受众是易变的，红不红很难预测，更难以通过抄袭得来。制作有帮助的或者有意思的内容，优化你的视频以便搜索，确认它们容易被分享——这些都是可以通过YouTube完成并且被测量的。

作为一个分享平台和全球第二大搜索引擎，YouTube已经给自己树立了标牌，但这并不意味着它在视频分享市场有一席之地。移动技术是视频创造和分享背后的最大驱动力（90%的视频都是在移动设备上被浏览和分享的），并且像Instagram和Vine这样的移动平台都使得分享异常简单——只用轻轻一滑一点，而且人们总是与手机寸步不离。根据EMarketer[88]的调查，2013年，7 210万美国智能手机用户每个月至少在他们的移动设备上观看一次视频，并且视频在数字设备上的浏览量在2015年已超过2亿。这将会给零售业带来很大的影响，因为手机用户浏览视频的可能性是台式电脑用户的三倍，市场营销人员业深谙此道。事实上，根据Invodo[89]的视频统计数据：The Marketer[90]2014年度总结显示，93%的市场营销人员使用视频来进行市场营销，而那些把视频附在电子邮件中的营销方案更是获得了增长的点击量，增长的阅读邮件时长，增长的分享量、对话率和最终的金钱回报这几项最靠前的收益。有什么理由不喜欢呢？

平台的未来

就像人们和各品牌使用这些社交平台都一定会时时创新和发展以跟随潮流一样，平台也是如此。鉴于销售的本质，和很多社交平台用户们对于在这些渠道里促销行为的反感，今天的公司怎样才能发展出好的策

略来把努力化为利润呢？

这里是一些我所能预见的即将在不远的未来发展的方案：

·应用程序接口[91]的减缩——这将会成为一个社交网络和开放资源软件系统的热点话题。我一直都是公开资源的支持者，因为它曾帮助很多的营销人员找到了我们都渴望的控制板，在一个集中的地点捕捉无数我们用来在各个官方渠道追踪数据的软件。软件品牌已经放松了他们开放应用程序界面的缰绳，并且这个趋势还在继续。但我认为在2015~2016年，一些社交网络和软件将会减缩。为什么呢？从Facebook来看，他们想要把你的分析直接传输给你，而不是通过第三方软件。这需要Facebook拥有完整的域名来驱动一个单一资源的控制板，并且拥有完全掌握结果和营销的能力。关闭应用程序接口可以给像Facebook之类的品牌带来强有力的优势，或者增加它们的利润。每一件事都有周期性。

视频变得富有体验性——这对你来说应该不是新闻，但即将在视频市场发生的大幅增长将会以我们所从未见过的方式展开。实际上，Facebook想要超过YouTube，而我也认为这是可能的。相比其他任何在线媒介，视频给我们关于个人、公司和事物的信息是最多的。但是请开始思考视频的体验性——这也是3D眼镜和视频给我们带来的玩转视频与体验故事、购物和互动的新方式的能力所在。

社交商务的爆炸——例如Wistia[92]网站这样的新视频的创作和承载程序，提供了生成选择性电子邮箱收集页面和通往销售页面的二次链接。他们同样给品牌对作为销售渠道的视频环境更多的控制。卢支持这个进化，正如同他阐释的那样："YouTube上不会有'购买'键。只有你的网站上有'购买'键。因此如果你能够使人潮涌回你的网站，这对双方都将是最好的——你既能控制大局，又能将干扰减到最少。"

---

[63] 1英里≈1.61千米。——编者注

[64] 赈饥美国（Feeding America），美国一家非营利组织，在全国范围内拥有食物银行网络并且通过"食物储藏间"、"施粥处"、"庇护所"等社区代理机构帮助了4　600万美国人。——译者注

[65] 目前比较公认的"模因"定义是"一个想法、行为或风格从一个人到另一个人的文化传播过程"。——译者注

[66] 社交最大化（Maximize Your Social），一家提供社交媒体演讲者和社交媒体咨询服务的公司。——译者注

[67] 白皮书（white paper），英美政府关于某一问题的官方报告。——译者注

[68]　注意力占有率，与市场占有率是相对的，指一个特定的内容在众多同时出现的内容中占有用户注意力的百分比。——译者注

[69]　聚友网（MySpace.com），成立于2003年9月，目前全球第二大社交网站。它为全球用户提供了一个集交友、个人信息分享、即时通信等多种功能于一体的互动平台。——译者注

[70] PTAT（People Talking About This的缩写），是Facebook设置的一个7天内的测量关注度的指标。——译者注

[71] 维他命水（Vitamin Water），一家饮品公司。——译者注

[72] SnoopDogg，中文译名“史努比狗狗”，美国说唱歌手。——译者注

[73] Pinterest是源自美国的图片社交平台。——译者注

[74] 康卡斯特公司是美国一家有线电视、宽带网络及IP电话服务供应商。——译者注

[75]　Twitter恶霸（Twitter　Troll），指那些用不和谐的语言掀动极端情绪和网络攻击的人。——译者注

[76] Feed.ly是品牌销售的域名。——译者注

[77]　Swayy.co给用户提供内容，方便用户在一个单一平台上与目标客户进行互动。——译者注

[78] Google Alerts提供管理网站上有趣的信息的服务。——译者注

[79] Edgerank是Facebook的新闻公告栏算法。——译者注

[80] Chrome是谷歌推出的一款浏览器。——编者注

[81] Marketingland是一家新闻网站，涵盖市场、科技、社交、移动设备、搜索引擎等多方面内容。——译者注

[82] Iconosquare是Instagram的网页版，前身名为Statigram。——编者注

[83] YouTube是一个网络视频平台。——译者注

[84] GoPro，美国动态照相机的制造商，用于拍摄极限动态的小视频。——译者注

[85] Vine Video是美国短视频分享软件，用户可在上面发布时长6秒的循环视频。——译者注

[86]　《广告时代》全名Advertising Age，是集新闻、分析和市场及媒体数据于一身的美国杂志。——译者注

[87] Mashable是总部位于纽约的互联网新闻博客。——译者注

[88] Emarketer是一个独立的提供数字市场、媒体和商业相关趋势和市场调研的公司。——译者注

[89] Invodo是一家美国视觉商务公司，用视频给公司客户提供商业解决方案。——译者注

[90] The Marketer是由Redactive出版社出版的每年只印10册的市场营销杂志。——译者注

[91]　应用程序接口，Application Programing Interface，简称API，是一些预先设定的函数，目的是提供应用程序与开发人员基于某软件或硬件得以访问一组例程的能力，而又无须访问源代码或理解内部工作机制的细节。——编者注

[92] Wistia是一家美国网络视频承载和分析公司。——译者注

9
建立分享经历

“你的经历丰富吗？你曾经历沧桑吗？”吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix）在1967年的唱片*The Jimi Hendrix Experience*经典的主题歌“Are You Experienced”的副歌部分中这样问他的听众们。在当今世界，更多的市场营销者将会问他们的客户同样的问题。为什么呢？因为共同经历的力量。

什么是分享经历？

分享经历（shared experience）就跟听上去的意思一样：与其他人看、听或做着同样的事情。虽然只是一个简单的概念，分享经历却对人们的社交行为有着深远的影响，因为它们升华了每个人的经历。

耶鲁大学的一项研究表明，与一个人吃巧克力、另一个人做其他事情相比，两个人一起分食一块巧克力会被描述得更好吃更享受。无论是吃东西、看电视节目还是给运动队加油，与人分享的经历都会使过程更加愉快。

分享经历并不是新话题，正如故事和神话传说在人们中已流传千百年。只是随着科技的进步，分享的媒介改变了——过去，我们有收音机、电影、电视，今天我们有了最简洁的分享经历的平台：互联网。

当你仅从个人角度谈论共同经历时，这个概念看上去可能很简单，例如与朋友一起喝啤酒，或在迪斯尼乐园的旅行中抓拍照片并即刻用手机分享。然而，市场营销者们需要更深入地思考以下问题：人们对他们的品牌有何体验，以及什么能够促使他们去分享这些体验。

数字分析师、人类学家、《商业的未来：改变商业创造经历的方式》（*What's the Future of Business：Changing the Way Business Create Experionce*）的作者布瑞恩·索利斯（Brain Solis）给出了一个生动有力的描述。在一次与All Analytics[93]数据管理部的视频采访中，他讲

到，为了适应新的数字经济，市场营销者们需要放下他们手头的事，退一步考虑，并以一个全新的视角重新审视他们的品牌。“当你局限于昨天时，你很难确定未来应该走向哪里，”他说，“我的最佳建议就是退一步考虑，想一想你要做什么，你想去哪儿，以及去到那里需要些什么。以更人性化的角度考虑一些问题，例如价值、同理心、经历以及情感，并且考虑如何将这些因素糅合进你想做的事情中，而非今天要做什么来弥补与昨天的差距。”

布瑞恩阐释了市场营销者需要从品牌的分享经历价值来进行思考：

> 你的品牌需要先做出承诺来以此获得持续存在的价值（你的品牌有什么意义，代表了什么，你如何在网站上描述它，你将如何把它卖掉），人们才会有一些能够分享的相关经历。我们可以应用像数据分析这样的工具来衡量情感因素，也衡量人们的感受及他们愿意与人分享的内容。如果你仔细观察，我确信在你的品牌承诺和人们的分享内容之间必然存在差异。对我而言，作为市场营销者，对这一切未来所能做的就是缩小这种差异——也就是重新获得灵感。你可以重新考虑品牌的存在以及对其他人的意义，借此来改变人们拥有过的和分享的经历。

布瑞恩一语中的，因为当今跟思维速度相比肩的科技的发展让分享经历变得前所未有的强大。这意味着，市场营销者们需要淘汰“跟以往一样做生意”的思维模式，并开始以人性化的角度审视他们的品牌。

当今的分享经历拥有强大力量的原因是，他们可以跨越网络来到现实世界，反之亦然。这是怎么发生的呢？让我们从美国的一个主流活动中举一个极棒的例子——超级碗。

“左鲨”事件

由于超级碗是吸引美国全国范围内美式足球粉丝的大事件，许多人在半场休息的时候也继续等待并用心地观看中场节目。

在2015年，流行歌手凯蒂·佩里（Katy Perry）成了中场节目的焦点。在其中某个时刻，她的身侧有两只跳舞的鲨鱼样人偶。当屏幕左侧

的鲨鱼看上去似乎跳错了舞步时，整个世界都关注到了——于是“左鲨”就这样诞生了。

“左鲨”事件引发了洪水般热烈的讨论。一开始，它只是作为一个超级碗中场节目观看者们分享的经历，随后迅速跳进了公众的视线并出现在社交网络上、博客上以及如《纽约客》、《滚石》和《华盛顿邮报》这样知名的刊物上。“左鲨”甚至出现在ESPN（娱乐体育节目电视网）重大体育赛事网络平台的广告中。事实上，最近的新闻中称凯蒂·佩里的律师向一个兜售3D左鲨玩偶形象的人发出了停止兜售的警告信。

“左鲨”事件是一个关于分享经历如何因为文化现象而产生巨大影响的经典案例。

市场营销者们所面临的一个大问题，就是如何才能充分利用分享经历的强大力量来帮助他们的品牌成长。下面有几个关键策略。

创造优秀的分享经历

无论你的生意处于哪个行业或领域，下面这些都是可行的创造优秀分享经历的提示：

以人们普遍拥有的经历作为话题。考虑不同年龄段及生活背景下的人们都能够产生共鸣的话题，因为这会提升每一个人的体验。研究显示，极端出色的经历并不能有效地帮助人们与其他人构建联系。在不同的渠道上推广你的经历，试着在不同的社交网络、纸质及其他媒介上使用相同的视频或图片。这样做会帮助扩大分享经历的力量并超越单一的分享平台，就像我们的朋友“左鲨”一样。把自己放在客户的角度并思考他们会需要什么。维珍航空大西洋分部与达美航空以及英国航空相比，是一个相对较小的航空公司，然而维珍仍然是英国的第二大航空公司，也是令人印象深刻的公司之一。他们是如何做到的呢？凭借对客户体验的重视，包括飞行中的酒吧、按摩及针灸服务，并且各配备一名受过训练的员工，让服务过程轻松有趣。维珍航空了解人们在商业航班中的需求并能迅速送上服务。

有许多方式能够让你参与到创造共同经历的过程中去。你可以创造

它们、分享它们，或者参与经历的再分享。

我们每时每刻都在现实世界中创造经历，并将它们通过电话、上传图片、手机Skype或Facetime[94]分享给其他人。但是当两个或两个以上的人合作创造经历时，分享会更加有效。各品牌可以通过与员工们一起创造内容来充分利用这份优势。许多公司并不允许员工们分享他们发表的内容。与自己创造内容让员工分享相反的是，让他们也参与到创造内容的过程中才是更好的方法。当一个员工帮助创造了一些东西，他们会对自己的成果感到自豪并且更有可能在内容发布之后分享它。现在问题就变成了“我们想创造什么”而不是“我们应该如何创造”。共同创造会产生更具思想性及更大投入的分享经历，这些经历来自你最有力的支持者——你的员工。

各品牌可以一起创造内容的另外一种方法是利用来自你团体的力量。许多家在线媒体公司想到了这一点并立刻投入行动，其中包括Marketing Profs、Social Media Today和Social Media Examiner[95]。他们每个月都有几百万的博客浏览量，借此为品牌及博客作者增加了知名度。一起创办在线论坛并参与谷歌环聊（Gougle Hangouts）是个人与品牌将内容转为经历的另一选择。

举行现场活动是共同创造实际经历的最佳办法之一，同时也是最容易被忽视的一个。人们可以在活动期间有正面或负面的经历，因此对于品牌来讲，重要的不仅仅是尽最大努力减少参与者的负面经历，同时还要帮助参与者建立更多正面经历，让人们轻松地创造他们的“迷你柯达时刻”并将它们分享在网上。你可以很简单地在活动周围布置一些“Instagram Stations”（Instagram图片站）——一些参与者可以拍取照片创建经历并将它们即时分享给电脑。窍门就是战略性地为人们创造这些机会并让他们知道，“你应该分享这些”以及“你应该这样分享”。同样，从品牌的角度来说，你需要出色地倾听并且回应参与者创造及分享的经历，他们需要知道有人听见了他们的声音。

分享心理学

在利用团体力量的过程中，了解人们在网上分享的动机也是很有帮助的。2011年，《纽约时报》客户意见小组进行了一项名为“分享心理

学：人们为何在网上分享？”的调查。它是一项分为三个阶段的调查，其中包括：

1.在三个主要城市地区进行个人采访：旧金山，芝加哥，纽约

2.一个为期一星期的分享论坛

3.一份囊括了2 500名中度到重度网上分享者的在线调查

通过这项调查人们获得了许多有趣的数据，其中包括参与者分成了6个基本在线分享类型或者“角色”这一事实。这些角色不仅仅是由情感动机来定义的，同时也包含了生活中的分享角色、自我表现的欲望以及成为第一个分享者这一事件所包含的价值。

概括而言，下面就是这些研究者们对分享者们的标签分类，其中包含他们的特点以及他们偏爱的分享方式：

·利他主义者：乐于助人，值得依赖，有思想并与人保持联系。通过邮件分享。

·职业主义者：有价值，有头脑，建立他们的人际关系网。通过领英分享。

·标新立异者：前卫，富有创造力，建立起个人身份，年轻且时髦。不太可能用邮件。

·自娱自乐者：反应积极，渴望他人认可，具有分享动力。比较可能通过 Twitter和 Facebook分享。

·八面玲珑者：创新，放松，深谋远虑的计划者。比较可能通过邮件或 Facebook分享。

·精挑细选者：机智，精明，有思想，信息渠道广。比较可能通过邮件分享。

这份研究的独到之处就是考虑到了这些角色是如何建立的。它包含一些大多数人都不会考虑的因素——一个人的自我定义（他们的个人品牌）对他们的分享内容有着很大的影响。因此，在创立我们刚才所谈论

的分享经历中，我们也应该考虑分享者们（不仅仅是我们的品牌）之间的关系。

仔细思考这些分类，你如何将你那些有影响力的受众分门别类？他们更多的是利他主义者还是自娱自乐者？了解他们的个性及分享方法，对于创建每个部分都能传递下去的经历会很有帮助。

话题标签

如果不来谈谈话题标签，那么这个有关分享经历的章节就不完整。我们之前在谈论乔尔·科姆有关Twitter的对话时提到过，Twitter最早在2007年开始使用话题符号，但在那之后话题符号就开启了自己的新篇章。“#”一开始被Twitter用来汇总同一话题的词条，但是现在它被广泛应用于许多其他社交平台和网站，并且进入了电视、公告牌以及纸质媒体。

最初，话题标签似乎仅仅是一个将相似对话分类来使得它们便于追踪的方式，然而现在话题标签的应用已经扩展到了能够让观众们在会议、电视节目、政治事件中即时互动的地步。它已经成为人们分享一些对他们有意义的事情的方式，同时也完美地融入了《纽约时报》中人们看待分享者的角色模型。

话题标签让使用者们在他们的分享内容上获得了一个独特的角度，无论是像#socialmedia一样追踪一个单词还是传递一种情感。它们同样可以建立网络社区，并且也是监测信息在不同网络平台中的可见度的工具。它也是我用于追踪本书第二部分开头提到的《人与人》的影响力的方式。

虽然不同平台对于应用话题标签有着不一样的规则，然而想要找到所有平台都适用的行为准则也是不可能的。比如说，话题标签在Twitter上的使用方式跟在Instagram或Facebook上的使用方式就非常不同。然而单纯地从分享的角度来讲，话题标签为我们聚集真正的好点子提供了独特的方式。

凭借如此先进的能够追踪关键词及话题标签的数据视觉化科技，各品牌可以更好地了解它们发布的内容在现实中的时间点或者时间段中究

竟有何效应：人们对它有反应吗？是谁在分享它？它是怎么被分享的？

使用话题标签仅仅是我们创造并且追踪分享经历的一种方法。谁知道接下来会发生什么？有了这些即时想出的能够自己创造、共同创造及分享各种经历的新颖方法，我们毫无疑问正处于历史上最令人激动的时代。

新的分享模式让我们能够学习到关于我们自己、观众及社区的新事物。我们正在逐渐摸清什么方式有效而什么方式无效，什么会掀起波澜而什么又会销声匿迹。然而各企业应该从中学到的一点就是他们如何才能将分享囊括在真实且人性化的方式中。那么，如何才能利用分享更好地为我们的客户服务？

---

[93] All Analytics是一家在线商业信息管理公司。——译者注

[94] Facetime是苹果公司iOS和Mac OS X内置的一款视频通话软件。——编者注

[95] Markeiting Profs：营销专家，美国营销公司。Social Media Today：今日营销，美国营销公司。Social Media Examiner：社交检验者，美国营销公司。——译者注

10 让帮助替代推销

坦诚地说，看到“社交性推销”（social selling）这个词，你的脑海中是否会浮现一个固执的推销员，拿着促销单冲到每个人面前。但如果我们将“推销”这个词划掉，而以“帮助”代之，我想大家都会放松很多。从某种程度上来说，所有人都是营销人员，只不过有些人是想尽办法推销自己、让自己融入社会，而其他人则是为公司效力。但总而言之，最成功的推销员都有着一副“热心肠”。事实上，他们乐此不疲地帮助着他人：认真聆听，提出合适的问题，换位思考，切实了解客户的需求，并帮助他们做出决策。其实我们所处的社会环境已经为我们提供了各式渠道，便于我们去帮助他人，而若是我们自身也已形成自己的沟通模式，想要将乐于助人的特质融入自己的分享行为就更为简单。

例如，当我几年前刚刚开始使用领英时，我尝试将自己的博文分享到一些特殊的群组中，期望有人能慧眼识珠。而幸运的是，电子商务公司Pitney Bowes的前任营销总监恰巧就在其中一个群组里，他给我的几篇文章点了赞并且订阅了我的博客。几星期后，他在领英上向我发送了站内信，告诉我他与我有共同好友，且他现在人就在纽约。此外，他认为我博文中的某些内容与他公司的需求正好相吻合。他对我们公司所提供的服务很感兴趣，希望我能向他简单地介绍一下业务。你瞧，在这里，我并没有推销，也没有投怀送抱，一切关系的产生都源于几次分享。一星期之后，他公司的产品营销部主管（位于圣何塞）联系了我们。我们坐下来进行会谈，并商讨出了一个日后能带来更多利润的项目。之后，我们从合资伙伴关系发展成了很好的私交。最初我们只是互相分享一些文章，有一些朋友圈上的交集，但现在，Pitney Bowes已经变成了我们的主要客户之一。我们时不时会进行一次面对面的交流来增进友谊。这种从分享到收利的模式至今仍会给我们带来不少商机。我并不会把这种行为称为推销，因为我没有对任何人强买强卖——事实上，我在帮助他们，这也是把最初的人际关系变为商业利润的最佳方式。

这件事启发了我，从此我便开始在社会中助人为乐，仔细研究怎样帮助他人才能让对方与你搭建联系、产生共鸣。我后来是如何做好这一切的呢？第一步，弄清分享什么内容能助于人们实现自己的目标。第二

步，思考如何向他人提供这些内容来促成他们的事业。之后要做的就是不断审视自己的内容分享方式，不断地完善和改进这一社交性帮助（social helping）的过程。

领英在实施社交性帮助方面是个非常棒的社交平台，但这并不是唯一的渠道。成功的窍门可以归结为摒弃强买强卖，转而把注意力放在如何去分享内容、如何和他人建立友谊、如何赢得别人的信任上。

当代营销学专家、社交推销专家吉尔·罗利（Jill Rowley）这样说道，构建社会关系的作用就是与他人进行沟通和交往，而不是强买强卖。罗利还强调了树立个人品牌及保持个性的重要性——“树立个人品牌是提高销售额的第一步”，销售人员“在网络上需要对买家保持亲切友好的态度，而不是只顾及顶头上司的脸色”，“没有人喜欢成天为销售额操心的‘份额狂’，更别提信任他们了”。每当买家或是他们身边的圈子有所需要时，你总能及时出现，并以高涵养、高价值的内容分享来换取生意和商机，如此定能成功。然而，许多公司现在才刚刚有所领悟——我们已经不再处于以卖家为中心的时代，而是买家至上。

“有两个原因可以解释帮助他人的重要性，”吉尔说道，“首先，数据已经表明，那些推行社会性营销的客服代表通常有更广的人际网络、更大的商业圈，并且更容易完成自己的销售份额。其次，你实际上也没有其他选择。买卖模式已经出现了转变，而我们也不可能再试图将其扭转回去。买家甚至可以自给自足，运用搜索引擎及社交网络来进行调查，最终找出解决问题的办法。我认为我们还没有充分意识到传统销售模式的灭亡——我们的思想还没跟上变化。以顾客为中心的新型营销模式正在兴起。”

商业发展销售顾问、《销售人员的社交平台应用》（*Social Media for Salespeople*）一书作者爱丽丝·梅耶霍夫（Alice Myerhoff）也表示，销售人员应与潜在客户在社交网络上频繁互动，以此获得客户的信任，顺带提高他们品牌的知名度。在我的系列广播《作者的角度》（*From the Author’s Point of View*）中，爱丽丝作为第九期的嘉宾透露：“营销行业里流传着这样一种说法：在交易之前，人们至少要与一个品牌的相关营销人员打过七八次交道，才能心甘情愿地自掏腰包。那么，反过来站在销售的角度考虑一下，自己要与客户打过多少次交道，才能完全赢取他们的信任，让他们相信你的为人，愿意和你做交易呢？”

我对爱丽丝的话深有体会——在开创自己企业的过程中，我一直在一刻不停地与人分享着内容。为了在群众的脑海中留下深刻印象，持之以恒地在社交平台上进行分享非常重要——一次交易越难以达成，高质量的分享就越显得关键。同样的道理，你的品牌应在不同服务平台上都做好帮助客户的准备。

依据由领英发起的一项名为Forrester/ResearchNow的调查报告，在购买过程中，顾客越犹豫不决，他们需要处理的信息就越多。销售活动、博客、零售网站、会议……大量的信息和数据让人眼花缭乱，难以比较抉择，因此，越来越多的消费者们转战社交平台来向同伴及专家们寻求帮助。在如领英之类的在相关领域比较专业的社交网络，或是其他私人平台和微博等，都能够帮助买家迅速地找到相关信息，其自身广阔的网络平台更是为用户提供了与零售商取得联系的渠道。

因此，每一个销售团队都应该去建立起这样的分享营销模式，在分享的过程中帮助潜在客户、与他们构建联系。

当吉尔·罗利训练销售团队时，她提到成功的社会推销必备的“五大基石”：

1.树立个人品牌：　重新给自己构建一份档案，描绘自己在社交市场中应该扮演的角色，让自己看起来像是思维领导者而不是暴躁的“份额狂”

2.恪守 ABC[96]原则：不要总是纠缠在客户周围，而是应保持友好的互助关系

3.分享内容，换取利润：　分享对其他人有价值的内容，帮助你的买家解决问题。不要仅仅向外界宣传你自己的优秀之处，避免自恋自赏

4.在社会中倾听影响者们的声音　：没有系统性的支持工具，或是工具未经改良，想要在社会的大潮中抓住影响者们的思想并非易事

5.衡量什么是重要的：　试图完美地分析出社交对生意利润造成的影响。你在衡量影响程度的时候会考虑到哪些因素？如何把这些因素与你的分享行为和利润直接挂钩？

吉尔表示，其中最重要的就是第三条：分享内容，换取利润。传统的销售方式应当慢慢转型为一种传播内容的方式，但这种新型的销售模式对于销售人员来说却是最难掌握的。

对我而言，帮助我传播内容的三个社交平台分别是Twitter、领英和Facebook。通过建立起来的分享模式与人一步步搭建联系感觉就像是在剥洋葱。我可以在Twitter上加入对话，然后交些新朋友，之后把这些联系人转移到更高端、更专业的平台——领英上，以便进一步和他们分享内容。之后随着对彼此的了解逐步加深，我们成了对方的Facebook好友，最终建立起一段密切的友谊。

建立个人品牌的战线往往很漫长，需要精心布阵，因此有可能看上去非常浪费时间，尤其是你还需要在不同平台之间来回切换以各取所长。同时照顾到所有的社交对话就像养猫一样吃力不讨好，不过幸亏有Nimble这样的社交客户关系管理工具可以帮助我们在不同平台上管理联系人，让我们避免与潜在商机失之交臂。

除了组建一支友善热情的销售团队之外，生意人也可以通过其他方式成为“社交性帮助者”，其中一条途径就是参与一些传递爱心的活动。下面是我曾经遇见过的例子：

·每天随机选取一位当天过生日的客户，为其派送免费晚饭。（圣何塞的古巴·哈瓦那餐厅就是这么做的。最开始办会员的时候，他们会让你登记生日，之后你的名字就会出现在它们的生日派送名单上。）

· @HiddenCash——房地产开发商、百万富翁杰森·布吉（Jason Buzi）在美国的几个城市里藏匿装有现金的信封，并在Twitter上发表藏宝线索，呼吁大家全城寻宝，他也因此出名。圣何塞也有幸举行了这一大规模的寻宝游戏，掀起了一阵狂热——每个人都小心地窥视着周围的人，怀疑那个藏匿钱财并放出线索的人就在他们的身边。杰森动用社交平台的力量用钱“预支”了自己的商业名气，而将群众的“淘金热”归因于人们对于解谜以及通过社交平台相聚一堂的痴迷。

杰·贝尔曾谈论到自己的书《你中有我：为什么精明的营销是帮助而不是推销》，在那次谈话中，他很好地总结了社交性帮助：

如果你能运用社交媒体来分享有用的信息而不是直接将商品硬塞给顾客，你的品牌定会享有盛名（当然了，若是为了个人的利益，分享价值也会有助于个人品牌的树立）。实际上，在Twitter、Facebook及博客中仍有很多文章打着“我们非常厉害，点击这里查看详情”的标题，但这种手段显然已经过气了。记住，如果你威压他人进行买卖，你只能在今天收获一份销售额。如果你帮助了别人，你获得的是一段终身受益的人际关系。

将“帮助”二字谨记于心，合理利用社交工具来管理联系人，把握好互动机会，确立正确的营销目标，唯有如此，才能正确发挥分享在人际交往中的力量。现在，让我们来细分一下分享的方式，并深入探讨什么才是真正有质量、有意义的分享。

---

[96] A：可行的（achievable）；B：可信的（believable）；C：可控的（controllable）。——译者注

11
什么值得分享？

口碑营销是强大的，它是人类最早的分享信息的形式，但这背后的科学道理或心理因素是什么呢？我曾经和沃顿商学院市场营销教授、《纽约时报》畅销书《疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》（*Contagious*：*Why Things Catch On*）的作者乔纳·伯杰（Jonah Berger）进行过一次谈话。乔纳在过去的10年间一直致力于研究WOM（口碑营销）[97]的背后的科学性，并帮助商家应用这一概念来发展他们的品牌。最终在10年之后，因为乔纳的著作，我们得以不再在社交媒体路上盲目前行，而是真真正正地了解到在线分享是如何运作的，我们又怎样能够把它灵活地应用在生意上。

在和乔纳的对话中，我获知了一个令人震惊的事实：根据乔纳在书中引用的研究，仅有7%的口口相传是通过网络渠道发生的。惊讶吗？现如今人们联系紧密，我以为会有大约50%（其他人曾猜想这个比率在30%~70%之间）的网络占比。这就表示，线下世界对我们在社交渠道的分享有着超乎想象的强大影响力。

那么为什么一个品牌会得到比别的品牌更多的WOM呢？你应该怎样利用这些分析使分享内容更具传播性呢？据乔纳所言，一切的成功都不是偶然或运气——成功的背后暗藏着一系列促使人们谈论并且分享的关键科学性原则。乔纳将其归类为6个主要驱动力，这6种驱动力的英文首字母缩写为STEPPS[98]：Social Currency（社交货币），Triggers（诱因），Emotion（情绪），Public（公共性），Practical Value（实用价值），以及Stories（故事）。六者的排名不分先后，其比例组合也不存在一个黄金比例，因地制宜，因人而异。你不用过于循规蹈矩，试图让自己的营销宣传一一对应到6种因素中去，你需要做的是将这些驱动力铭记于心中，这样一来，在构想分享内容的时候就会提高分享的有效性在我们的谈话中，乔纳解释了他是怎样使用一些STEPPS原则来编写和发布他的新书的。比如，他选择了一种亮橙色的封面设计（公共性原则）——这个颜色是公认的有吸引力的颜色，会引起别人的兴趣和讨论。他的书在感冒和流感频发的季节发布，随书附赠橙色的餐巾纸则是运用了“诱因”这个概念——暗含信号：“你难道不希望你的主意

富有传染力吗？”那些餐巾纸是非常独特的绝妙点子，帮助人们把书和具有传染力的观点联系在了一起。这种联系对于促进WOM是非常重要的，因为如果人们能时时想起一件事，他们必定会将其挂在嘴边，到处宣传。就像花生酱和果酱，你无法在说起一个时不想到另外一个。

什么样的独到之处才能让人们将你时时挂记于心呢？如果你的公司是“果酱”，那么能够提升你的公众影响力、跟你相辅相成的“花生酱”又是什么呢？

我问乔纳，一件事要具有怎样的特征才能一直镌刻在人们的脑海中并且让他们想要去和别人分享，“不同寻常是很重要的一方面。”他回答道，并强调这种独特性可谓是社交网络中的通行证（符合STEPPS 6项原则中的社交货币）。作为例子，他告诉我有一次为一个派对装饰房子的时候，他为洗手间换上了黑色厕纸。“每个人都会记得那个黑色厕纸，他们一定没见过其他的黑色厕纸——这就使得人们想要去分享这件事，因为这听起来很酷，也会显得讲故事的人见多识广。”

作为本书的一个小实验，我分析了我的Facebook和Twitter信息栏来考量为什么有些发布内容会比另外一些得到更多的分享。让我们对比乔纳的STEPPS原则，来看看这些表现最好的发布内容都具有怎样的特质吧。

Facebook内容：以下是我的个人主页上从评论和收集的赞来看得到最佳互动的发布内容。在下图中，我认为是实用（或感知的）价值驱动者人们进行源源不断的评论，你觉得呢？



布赖恩 · 克里默
4 月 25 日，加利福尼亚州，近圣何塞地区

我将给最后一位评论者免费赠送一本签名版《人与人》快来参加吧！

赞　评论　分享　35　292



布赖恩 · 克里默
6 月 19 日

今晚最精彩的不是我的新书发布会，而是两位我高中时的老师莅临现场！# *H2H* ——与安妮克莱因和唐娜 · 道森—施瓦茨在书屋部落。



每个人都记得他们最喜爱的老师。一个真诚的微笑会带动一些积极的情感（Emotion）共鸣，同时，这张照片中也蕴藏着一个美好的故事（Story）。



布赖恩 · 克里默
4 月 18 日，加利福尼亚州近棕榈泉地区

我正在进行按摩，按摩师拉着我的一条腿帮我拉伸筋骨。她从按摩台的另一侧开始拉我的筋，说真的，这确实能起到很好的伸展作用，但是她太用力，我直接从按摩台上滚了下去。

赞　评论　分享　88　53

尽管这条发布内容得到的赞并不算多，但这个故事（Story）是驱动这些评论的原因（这真的很搞笑！）。如果有张配图的话你觉

得会不会得到更多的互动？

Twitter：得到最多转发和点赞的Twitter内容（运用关键字快速检索得到的结果）。

从Twitter上来看，“no more B2B or B2C”（B2B和B2C的时代已经过去）这种句式中的独特性（社交货币）相当高。虽然它在第二次（4月28日）发布时要比第一次（4月25日）得到的关注量更高，它在6月的第三次发布中也收到了不错的反响（以上三次发布都是为了配合活动，各附有一张照片）。

充分理解什么样的内容更接近我的受众（公众因素——Public），并促使我推送了这条“What I hate most on #Twitter……”（我最讨厌#Twitter的一个地方……）。为了应对字数限制的问题，Twitter上的强大用户无所不用其极。

运用“诱因”（Trigger）的概念的一个好例子，就是我将“提到的人越多，阅读书的人越多，我与读者之间的联系就更加紧密”这一层逻辑，和H2H（而“B2B和B2C的时代已经过去”）联系在一起，用以证明H2H的时代已然降临。

除了乔纳·伯杰的STEPPS六原则，很多情绪因素也会影响我们分享的缘由和内容。尽管对于人类复杂的情绪来说，我们并没有一份详细分明的情绪列表，但情感专家保罗·埃克曼（Paul Ekman）还是粗略将情感分为六个部分：恐惧、愤怒、悲伤、厌恶、愉悦和惊讶，这一划分也被大众广为接受。无论是何种成长环境、文化素养或人生经历，这六种情绪体现在所有人身上。实际上神经科学已经验证，所有种族的人群都以同一种面部表情表达出这些情感。

这六种情绪直接影响了人们分享的方式、内容、原因、时间和地点。以下是分别被“艾克曼六种情感”所左右的社交网络分享方式：

恐惧： 恐惧这种情绪会帮助我们逃离危险的环境，或是太过于害怕以至于深陷其中。我知道很多人都不用社交媒体，他们将社交媒体看作一种恶性入侵，深怕自己的生活也沾染上那些社交狂人的不良习性。但我认为，随着千禧一代的长大，全新社交规则会变得越来越完善，这一情形最终会得到转变。

愤怒：　当一个人的自身权益受到威胁时，这个人的心理状态就可以被诠释为愤怒。有些人置身事外，作为局外人争论着。另外一些人则蹚进了浑水，成为“仇恨者”或者“恶霸”。愤怒经常是单方面的，除非双方都被勾起了火，一旦演变成这种情况，双方的争论只不过是互相用观点压制对方，却无休无止，争不出个胜负来，通常都以一方懒得搭理另一方而结束。

悲伤：　悲伤是一种和身处劣势、失去、绝望、无助、哀痛有关的情绪，或者是一种会体现出以上情感的情绪。坏事发生在好人身上，悲伤由此而生。这些经历经常被分享，并且会吸引到很多关注者。但是，悲伤过于消极负面，不具有积极向上的发展意义，因此个体和品牌很少需要用到它。在分享我们的无助和痛苦时，我们可以得到慰籍，倾诉的过程是非常治愈的。但如果一个人或公司给自己打上“悲伤”的标签，其内容并不会受到多少关注。

厌恶：　厌恶是一种对于有攻击性的或者不愉快的事物做出的情绪化回应。在社交平台上，产生厌恶的原因多种多样，基本都始于过度分享或者不为读者考虑。有些人根本不在乎他们分享了什么，或者会伤到谁。和生活中会遇到的很多情况一样，我们可以选择双方坦诚地交流，或者干脆置之不理。

愉悦：　若是我们亲自做了或者见证了提升我们幸福指数、激励我们和有别人更进一步交流的事，我们就会感到愉悦。Facebook将个人主页设置为时间线，方便你和别人分享自己所有的愉悦经历也正是因为这一点。去分享欢乐的时刻，或是看到别人正在体验快乐，对于人类来说是一件很棒的事情。

惊讶：　惊讶意味着意料之外的事情发生了，我们（和身边的人）不得不有所应对。如果利用得当，惊讶这一情感元素可以成为营销者的利器。对此，一个例子就足以说明一切：苹果。

还有很重要的一点需要我们了解，当人们在宣传某个品牌时，感情越真实、真挚，“镜面效应”就越有可能发生。像镜子一样效仿他人的肢体语言可以帮你更好地理解他人的情感，进而和对方建立联系。这一方法效果极佳，我们深受其影响却浑然不知。最常见的镜面效应就是打哈欠和微笑：当你看见别人打哈欠，甚至只是读到“打哈欠”这三个字，你

就很有可能在30秒之内打个哈欠。

这一相似的概念已经在网上得到了证明。2012年1月，影音俱乐部[99]报道说，Facebook为成千上万的用户调整了其新闻栏算法，来评估新闻栏的内容对阅读者情感状态的影响。

结果报告刊登在《美国科学院院刊报》（*PNAS*）上，其中提到，在完全没有像肢体语言或者话语等暗示的情况下，人们能通过镜面效应感受到他们朋友的发布内容中体现出来的正面或者负面的情绪。

听上去有点怪异，对么？但结果值得深究。简单来讲，Facebook的程序员们将60万用户的新闻信息栏稍作调整，使得一些人能够看到更多体现积极情绪的推送内容，而另一些人则看到更多的消极内容。结果如何呢？人们果真受到了影响——那些看到更多“积极”内容的人回应得更积极，反之那些看到更多“消极”内容的人回应得也更消极。

研究者们把这种效应称为“情绪感染”——我们Facebook好友的推送内容会直接影响我们自己的心情（你可以在《福布斯》的官网上读到更多有关Facebook改变算法的文章）。话虽如此，有意思的是，这个研究本身是想要在逻辑上证明情绪会影响人们的社交网络行为，但这篇文章本身激发的情绪反应比它所研究的那些回应更加热烈，也许文章本身就是一个很好的证明。

理解情绪在分享中的作用，对于制定你的分享策略非常有帮助，但这只是整体策略的一部分。在实际生活中，我们怎样才能利用情绪来进行营销呢？我们怎样让自己分享的内容脱颖而出，让公众看到我们的推送然后进行转发呢？

内容营销，社交分享，以及“1/3法则”

仅在几年之前，“内容营销”还只是一个徒有其名的新术语，而不是像现在这样的商务热点词汇。在过去，一个公司通过定期发布白皮书就可以得到足够多的注意力了。现在，我们知道想要脱颖而出要付出的努力远不只这些。我们需要与我们自己的媒体公司融为一体，并且投入到社交分享的大流中去。但这到底意味着什么呢？什么才是最佳的分享组合？

如果你是一名股市投资人，你不会想着只投资一只股票或债券——一个销售人员也不会只依赖一个顾客生存，否则他们会没有饭吃。

在网上分享也是一个道理。如果要你的分享内容多样化，尊崇“1/3法则”（这和艺术家或者摄影师的构图原则有异曲同工之妙），就能得到更好的结果。将鸡蛋分开放在三个篮子里：1/3的新闻，1/3的想法，以及1/3自己策划的内容。这种方式会让你离成功更近一步。你的内容会一直保持多变，在各个领域之间保持均衡。这将会为你的品牌打开更广阔的市场，并给你提供更多帮助别人的机会。

个人和公司品牌的树立都是如此。如果我只是在Facebook上对自己孩子自吹自擂，就会很讨人厌。人们从我这儿看不到任何新意，我收到赞的可能性就会降低。随着互动逐渐减少，Edgerank[100]就会重新进行新闻排序，我的推送会越来越少地出现在人们视野中，直到完全跌出他们的新闻圈。在Twitter上，如果一个人变得无聊、令人生厌、具有攻击性或者虚伪时，他们就会被取消关注。搜索引擎也是依据同一算法排序：不去发布多种的内容类型（音频、视频、图像和文字内容）持续吸引公众，让他们帮你转发内容，你的品牌就会慢慢淡出搜索结果。

你分享内容的人气极大程度上取决于内容的相关性——如果你传递的信息和受众的兴趣所在恰好在分享的那一时刻相互符合，那么你的推送将会大获成功。这一相关性并不是一成不变的——我们之前也谈到了情感因素和他人发布的文字的力量，以及这些因素对于我们的分享内容所产生的影响。

学会针对不同的感官需求来进行市场营销，能够使你的分享内容更贴近观众的喜好。有些人对视觉信息更为敏感，有些人则对语音等比较偏好，有些更喜欢回应图像内容，有些喜欢阅读文字。平衡好你所分享内容的形式（重新做一个规划）以覆盖更多的感官需求，以此来提高吸引到更多人的可能性。即使你无法提前预测结果，但通过测试你可以很快获知什么样的内容能够获得共鸣，并依据这些特质对自己之后分享的内容稍作调整。

在与我的朋友，Marketo[101]前任数字媒体营销布道师和《反叛者的电子邮件营销指南》（*The Rebel’s Guide to Email Marketing*）的联合作者DJ·瓦尔多（DJ Waldow）的一次对话中，他和我谈到他在时事通讯推送中采用的多种分享方式和相应的测试办法，着重提到了私人化推

送内容这一挑战。视频是一个可以调动多样感官的宣传方式，瓦尔多在他的时事通讯中插入视频，并获得了成功：

> 我一直尝试着在我的每周时事通讯中加入一个简短视频，视频时长通常为2～3分钟。我要么在其中提供一些小贴士，要么讲一些关于电子邮箱的东西。我发现当我最初尝试的时候，通讯录上点开邮件的人中，有大约30%会看完整个视频。当然其中一个原因是视频是新录制的，而且我用了一种很人性的方式——全程看着摄像头，感觉就像是和那些在我通讯录上的人说话，就好像我认识他们一样，“我想要分享一个一个对你们很重要的小贴士……这里是一些关于电子邮件值得思考的话题……”很多人甚至直接回复了我的邮件，我利用小视频换来了一段来回往复的电邮对话。这就是我和我的受众产生共鸣的独特方式。

瓦尔多也提到了私人化、人性化电子邮件所面临的挑战。“打开通讯录，将整个联系人列表拖进收件人的名单，编辑一封电子邮件，点击发送，这是一件很简单的事情”，他说。最困难的部分就是要在他所谓的“邮件分类”中存活下来。“邮件分类”，顾名思义，我们每天早晨起床都在做这件事，查看所有的未读邮件，进行分类，标出重要的邮件，而那些垃圾邮件则被一并处理掉。“如果你能把与对方的交流变得更人性化（至少要让对方感受到你的真诚），如同一封满含诚意书写的信一样，就更好。”他强调。

有一个公司的信息在瓦尔多的“邮件分类”中得以脱颖而出，这家公司就是Upworthy[102]，一个幽默感十足的媒体平台。常以风趣的语句开头，例如“你打开这封邮件是因为你拖延症晚期完全不想干手头的事吧？好的，随你怎么说反正我们也无从得知。花5分钟欣赏吧。太心急，事情反而做不完。”要是看到这样的开头，谁会不想读完全文呢？

说起邮件，我们的收件箱通常都会塞满各式各样的邮件，以至于无法及时找到那些重要的邮件往来，但在我们看来，商务交流的大趋势正在经历改变。那些聪明的公司正走在创新的前沿，比如IBM的Verse[103]就是个全新的、协作型的软件，它结合了邮件与认知计算技术，能够帮助人们优化收件箱里的内容，把所有邮件按重要程度排序，方便人们迅速查找。它能够分析你的回信和对邮件的处理方式，理解你的内心想法，帮你找出那些重要的邮件。像Verse这样的创新科技正在改

变人们对邮件的看法，并且会对我们的工作和分享产生重大的影响（更多的内容请看第十四章）。

无论你用什么渠道进行内容营销，多样化的分享方式都是很重要的，而检测的方式也同样不容忽视。你用什么样的基准线？有时我们把结果看成一个数字，一条标准线，或是一个金额。想要测试电子邮件的影响力，参考打开的比率或是被转发的比率都是不错的选择。在社交媒体中，它可以转换成品牌印象、链接、分数和推荐指数。根据你的KPI（关键绩效指标）的不同，可以有1 000种不同的方式来测量你的影响力。在社交媒体上付诸的努力可以以多种方式回报给你，单单几个数字无法说明一切。

像媒体公司那样思考

在实施一个分享策略之前，准备一个替补方案是很重要的。目前的营销学表明，为了让自家的宣传被观众注意到，顾客需要至少与品牌所分享的内容互动过3~5次。为什么要这么麻烦呢？

在第四章里我曾提到迈克尔·布里托的书《你的品牌：下一个媒体公司》。他在书中提到，观众的世界和他们接收内容的方式已经产生了变化，我们也需要改变我们思考的方式来创造出顺应这种改变的内容。在PureMatter的一次网络会议中，迈克尔列出诱发变革的市场营销五大特色：

1.我们生活在一个内容／媒体过剩的世界。　在社交网络之外，平均每人每天浏览3 000~6 000条营销信息。想要在这一片喧哗中脱颖而出非常困难。

2.顾客注意力赤字。　我们只有有限的吸收力，而太多的东西却在瓜分我们为数不多的时间和精力。设备太多、一心多用。时间过于宝贵，因此所有内容都应当经过过滤，以便契合短暂的注意力。

3.顾客的人生旅程变幻多端。　如果不知道到你的顾客在哪里或者什么时间他们会到哪儿，你怎样才能创造和传递出有意义的经验和内容？你怎么知道他们什么时候在搜索？

4.群众视野狭窄。　　公告牌、广告和对话仅仅会在特定的时间和观众产生共鸣，在那之后，他们就只能沦为背景。这种注意力赤字和内容过剩的现象使得我们小心地支配着自己的注意力，只允许与我们此时此刻相关的内容跳进我们的视野中。

5.每个人都有影响力。　　“社交分数指标”[104]并没有那么重要，我们每天都在以这样或那样的方式相互影响着对方。

以上5条对于任何媒体人来说都是非常大的挑战，然而应对的方式只有两条：积极地聆听（我们之前已经提到过了）和根据群众的意向创造出更多内容。然而，想要腾出合适的时间创造足够多的内容对于营销者来说非常困难。根据来自内容营销研究所2013年B2B内容营销基准、预算和趋势研究报告，78%的营销者表示时间是他们最大的障碍。同样的调查报告显示，44%的营销者没有详细缜密的内容营销策略。所以，我们该如何改变这一糟糕的局面呢？

迈克尔建议我们应该像媒体公司一样思考和行动。这意味着什么呢？首先，我们要知道媒体公司所做的就是创造内容，然后带着这些内容去接触自己的客户。想想看时代华纳，康卡斯特或者康泰纳仕集团这些企业，它们的唯一目标就是创造有质量、贴合受众所需的内容并且把它们传递给他们的客户。所以作为非媒体公司，我们需要考虑到分享对象、分享过程和分享平台三方因素，自上而下地给自己的公司架构起一个社交商务运营模式。

内容营销何时需要外包

内容营销就像是一只需要经常喂食的饕餮。除非你有一整支团队来帮助你，否则，制作一条特别有价值的内容所需的庞大工作量、时间和精力会将你拖垮。

有时，雇用一个代理机构或者一群写手来帮忙是个好主意。但是你怎样知道自己真的坚持不下去了，需要帮助呢？考特尼在List.ly[105]的凯莉·亨格福德（Kelly　　Hungerford）所主持的Twitter话题聊天室＃BizHeros中给出了最好的答案：

问：一个代理机构怎样帮你开展一项活动，而你又怎样知道自己需要雇用代理机构呢？

答：这就好像在问，“你怎么知道自己不用去做衣服了，而是到商店里去买？”

有些人对于缝他们自己的衣服非常在行。他们也许是专业的设计师，在市场中占有一席之地。

他们甚至已经在自己的前厅建立了走秀台！对于这些人，显而易见，他们不需要讨厌的服装店。

但有些人的缝纫水平非常糟糕：他们会被针戳死，害怕自己会被剪刀扎到。他们尝试着去做自己的衣服，但最终无奈地意识到他们只能去店里心甘情愿地掏腰包。

他们愿意在衣服上花费金钱，因为他们无法忍受自己狼狈不堪地站在客厅里一筹莫展。他们能从购物中获得相应的价值，于是便急不可耐地冲到店里去。

当他们裸着身体血淋淋地站在客厅里时，商家就会知道自己应该去雇用一个代理机构了。

认真地讲，当一个公司意识到闭门造车行不通的时候，如果他们也拥有预算、资源和精力来打理与代理公司的关系的话，就是将业务外包的时候了。

内容是火柴，社交网络是火

让我们的内容能够得以打败传播的最后一击在于“人”——我们必须让分享内容能够分享给更多人并在他们的脑海中留下印象。在和我的谈话中，杰尔·贝尔这样说道：“内容是火柴，社交网络是火。”

那么现在让我们假想出一群观众。首先，这群人是由谁组成的呢？根据社会身份认知理论，我们和其他各种社会组织里的从属或非从属关系构成了自我认知的复杂系统。基于个人价值和个人道德观，他们会把自己归为一个群体，或将自己排除在一个集体之外。简单来说，就是面对一个群体，人们要么觉得自己是属于他们的一分子，要么觉得自己和这个群体不相容。

现在我们让来看一看我们最开始假想出的群体，其中的人们觉得他们从属于这个群体，是这个人群中的一员，大家都拥在一起，就像一个坐满粉丝的体育馆。试想一下，当你在体育馆中享受比赛时，在什么情况下观众会自发形成“人浪”？从定义来看，人浪就好比是通过媒介传播开来的一场骚动。只要有个人起头，大家就会不自主地参与其中，似乎有一股看不见的力量在迫使这些群众造“人浪”。环境、时间和气氛都是这股力量的其中一部分。

在社交领域也是如此——社交媒体和观众一样也是媒介，如同人浪通过观众慢慢扩散，一些想法和观点用几乎同样的方式在相互联结的互联网中四散传播。但在社交领域，那股促使人们参与其中的神秘力量完全在于传播的信息本身——其自身拥有的力量决定了它在网络上传播的速度和影响力。

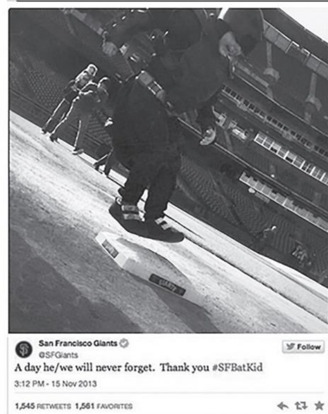
什么样的力量才能让一条信息一遍又一遍地影响着人群呢？难道是因为大众营销在社交渠道中的潜在力量？如果将可以用于传播的社交渠道比作坐满粉丝的体育场（假设约750人），一个好的点子就是引爆人浪的催化剂，试想一下它的影响力以及会引起的壮观场面吧！

社交和数字科技使得我们能够利用群体的力量来一起创造内容、进行群体分享，甚至众筹，这些在之前都是不可能实现的。群体力量中的一个常见因素就是人人皆有的情感——即一个群体的黏合力。

在《人与人》中我引用了一个例子，充分体现了分享情绪的传染性，这个例子是来自旧金山湾区“许愿基金会”（Make-a-Wish Foundation）的“蝙蝠孩”故事。迈尔斯·斯科特（Miles Scott），一个身患白血病并且热爱蝙蝠侠的孩子，期待着一天能够成为“蝙蝠孩”。许愿基金会在旧金山论坛和旧金山巨人队[106]的帮助下，计划把旧金山变成迈尔斯的“高谭市”[107]。一位博主在自己的博客里记述了小男孩的身体状况和基金会的计划，在愿望实现的两星期前将文章发布在了红迪网[108]上。人们开始互相转发，一传十，十传百！最终，这一文章就在红迪网上得到了70 000多个赞。一开始，只是基金会单方面地想让一个5岁小孩当一天英雄，最后，这个活动演变成了全国大会演。有人自愿贡献出他的兰博基尼作为蝙蝠车，其他人则各自认领了电影中的角色。这个活动影响过大、参与人数过多，以至于到最后基金会必须回绝一部分志愿者。

活动当天，不仅仅是旧金山市被举着标语、穿着戏服、一路给小迈尔斯鼓励的善意人群堵得水泄不通，整个世界都在网络平台上观看实时转播，追踪事情的进展。知名演员本·阿弗莱克（Ben Affl eck）、哈林篮球队都发布了tweet——甚至连奥巴马总统也送上了一个视频，鼓励迈尔斯抓住那个坏蛋！当天，总统的tweet被转发了8 000次以上。







左上：“蝙蝠孩，最棒的蝙蝠侠。”
左下：令他永生难忘的一天。谢谢你们。
右：来自白宫的视频，奥巴马总统给蝙蝠孩的祝福。

疯狂转发的秘诀

现在，你已经创建了很棒的内容，同时你有一个周全的分享计划和一整个团队来实现它。但你怎样知道你创造的内容确实值得被广泛转发呢？相比起“火”，我更喜欢“转发”这个词，因为它把处理信息的权力交到了那些分享者的手里，而不是单纯归功于创造者的智慧。正如同我在第八章讨论的那样，有时人们会认为值得转发的那些内容非常幼稚，或者令人震惊，又或者这一被捕捉到的瞬间引起了人们的共鸣。而现在我

想说的是，当一条推送的内容触动了一些人的人性，他们就会自觉转发，接着转发的人也是由于同样被触碰到了内心深处，以此类推。

“人性”这个词对于分享行为来说似乎空泛了一些。去年，我在《人与人》中提到了我和DJ·瓦尔多、他的妻子克里斯蒂娜以及考特尼发起的名为＃90DaystoEllen（“艾伦的90天”）的运动，之后很多人都想知道为什么这次活动值得被广泛转发，为何能够大获成功（如果你想阅读整个故事的话，现在仍然可以在我们的网站上看到来龙去脉：www.90DaystoEllen.com）。于是，我们开始关注这个运动，并挖掘其他类似活动（诸如“蝙蝠孩”和上个暑假＃冰桶挑战[109]）背后蕴含的秘密，看看我们是否能找到一些规律。不负所望，我们发现一些相当奇妙的事——我们从各大活动中提取出4个共通要素，如果你把这些因素应用到自己开办的活动中去，就非常有可能看到它在网络上被疯狂转发。我们仍然在自己公司发起的运动中使用这个方法，并且从未失手。

你可以在YouTube上搜索到“让事情值得被广泛转发的4个秘诀”这个视频，以下是视频的摘要：

秘诀1：将“人性”落实到生活中的小细节中去

让一个男孩儿愿望成真。

使你的顾客愉悦。

证明一个观点。

秘诀2：有一个缜密的计划

使用日历。

找到一个在背后支持你工作的团队。

明确你的最终目标。

秘诀3：邀请人们来你的派对

让人们敢于寻求帮助。

帮助人们去分享这次派对。

奖励并感谢他们。

秘诀4：不断完善，不逾矩

肯定人们的建议。

掌控时间即是掌控一切。

乐在其中。

我们分析了近期席卷全世界的“冰桶挑战”，提供了一些怎样应用这些秘诀的经验教训。如果你没听过这个活动，你一定是出生或者生活在一个偏远的沙漠小岛上。但在这里我还是对该活动做一个简短的介绍：作为挑战的一部分，人们要把一桶冰水泼在自己头上并录制下来，上传到网上，以此激励别人捐款给肌肉萎缩性脊髓侧索硬化症，期望相关机构能够用这些资金寻找治疗的方法。很多人把这项挑战的成功归于波士顿——波士顿大学棒球队前队员皮特·弗雷兹（Pete Frates）被确诊为肌肉萎缩性脊髓侧索硬化症，于是他的队友们便拍摄了把冰水浇在自己头上的视频，以期提高大家对这种疾病的意识。

这里是我们使用4个秘诀的时候发现的要点：

秘诀1：你有一个简单的概念么？

是的。把冰水浇在你的头上，捐款。就这么简单。

秘诀2：有计划么？

对于这个案例来说，计划就是完成挑战的强大感召力：挑战者有24小时来完成他们的冰桶挑战。

秘诀3：它邀请人们参与其中、分享派对了吗？

是的——事实上，这项运动中在营造人们的“归属感”方面简直登峰造极——每个视频都会提名三个人接受挑战。视频会被分享在社交网络上，届时所有朋友们都会看到。如果你看到了任何一个视频，我敢肯定你已经做好了准备，等着你认识的某个人来挑战你（只是时间问题）。

秘诀4：它是否顺应规则做出了改善和提高？

是的！随着时间的推移，这一活动如同一只喘着粗气、不断壮大的猛兽一般影响着公众。人们在其中也收获了很多乐趣。除了肌肉萎缩性脊髓侧索硬化症之外，更多的慈善捐款相继成立。到最后，个人挑战已经无法满足公众了，大家开始以团队的身份相互挑战——所有美国国家橄榄球联盟的球队都在相互挑战其他的团队！

好吧，好吧，所以如果你是看硬指标说话的人，你肯定会问："我知道冰桶挑战确实值得广泛转发，那么最终的统计结果会是什么呢？"

事实是不会说谎的。截至2014年：

·冰桶挑战募集了超过一亿美元善款

·在两个月内有来自几乎每一个国家多达300万的募捐者

·在6月1日至9月1日之间，关于冰桶挑战的1 700多万条视频在Facebook上被分享

·这些视频在Facebook上被点击了100亿次，观看人数达4.4亿

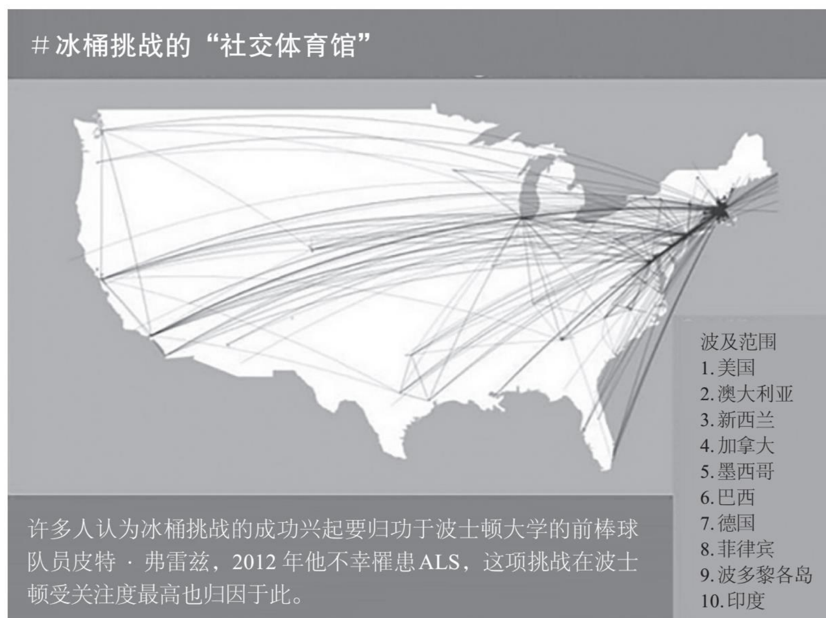
·这个活动让我们发现，所有名人和我们都是一样的——都是人，都具有人性。这是这个活动最让我欣赏的地方。我很难再说出名人放下身段，展现出自己人性化的一面的另一个场合。说来新鲜，当冰水混合物泼在名人头上时，他们居然也和普通人一样尖叫颤抖！这就是这个活动的魅力，它让我觉得与别人紧紧联系在了一起，甚至和名声赫赫的大牌们息息相通。

尽管冰桶挑战无疑是一个成功的例子，但要是表现不得当，往往会受到当头一棒——整个公众就会站在你的对立面。很多品牌都想要利用这次活动的高人气来驱动用户增长，韩国品牌三星就是其中之一。它在一个电视广告里也接受了挑战，往头上泼冰水，暗示了新研发的手机具有良好的防水性。群众一眼识破了三星的诡计，在Twitter上嘲笑它东施效颦。

当然了，有些人觉得这是个好点子，有些人则觉得愚蠢至极。但无论怎样，这件事很快就淡出了公众的视野，被人们遗忘。

用众包创造的内容

在数字时代，任何事情都可以被众包——设计、写书、维基百科、工作项目等。事实上，我经常会在前一天通过各种社交平台向公众问些和文章主题有关的问题，之后才下笔写我的博客，这也是一种众包。这种即时的回复能帮助我塑造文章内容，同时也能测试文章的反响。多个主题肯定比只有一个主题强，况且通过这些努力撰写出来的内容一定比我瞎拼硬凑要来的优秀。



许多人认为冰桶挑战的成功兴起要归功于波士顿大学的前棒球队员皮特·弗雷兹，2012 年他不幸罹患ALS，这项挑战在波士顿受关注度最高也归因于此。

创造内容是外包中最简单的一种。鼓励他人在博客中留言、多多进行民意调查，以及创造影响者营销策略都是将想法和内容创造众包的方式。

今天的移动技术也能够支持我们一起创造视频，例如Airbnb的Hollywood & Vine运动。这一活动从全世界上传到Vine上的6秒视频中精选一部分制成了一部短片。Airbnb请他们的Twitter观众每天利用Vine回答一个问题，结果在短短6天内，这种一问一答的对话就进行了750次！这些都在之后被剪辑在一起，加入了契合的背景音乐，华丽蜕变为一个震撼人心的有关旅行、冒险和找寻归宿的电影故事。要知道，人们想要参与到一件事中并为其贡献绵薄之力的欲望是极其强烈的，而这个视频正是利用了人们的这一心理才能够成功。最后，这个视频在YouTube上得到了超过342 000次的点击量，成了Mashable上分享量最

多的视频之一。

众筹的力量

广泛转发和众包诚然是利用群众力量进行内容传播的有力方法，但成功率最高的是“众筹”。只需在谷歌搜索中输入“众筹”这个术语，你就能得到超过800万条结果！当然了，想要让人们为了商机和其他种种原因进行众筹并不是一件容易的事，而Indegogo、GiveForward和Kickstarter[110]等创业企业能够在搜索结果中名列前茅的原因就是他们都以日常生活为切入点！这又是一种得益于移动和社交技术的颠覆性商业模式，让人惊讶于它的飞速成长。就在2013年，众筹产业报告（是的，众筹已经成为一个产业了！）仅仅显示通过众筹产生的收益为50亿美元左右。然而最新的来自infoDev[111]给世界银行的报告中则表明，每年全球众筹产业（现在包括股权投资公司）的市场潜力能够在2025年之前达到3 000亿美元！

我敢肯定你可以从我们这么多章节的讨论（以及你自己的经验中汲取的教训）中看到分享对于我们所经历的每件事的影响力。我研究分享的科学和艺术已经有一段时间了，但还远没有看到尽头。在本书的相关研究中，我有幸与几十名专家和品牌代表谈论这个话题，我将在下一章中重点讲述几个绝佳的例子。

---

[97] WOM，word of mouth的首字母缩写，口碑营销。——译者注

[98] STEPPS与单词steps（步骤、台阶）谐音，在这里也可以是双关，指驱动人们分享的步骤。——译者注

[99] 影音俱乐部原名：The A.V. Club，是美国一家娱乐消遣性报纸和网站，由洋葱报刊出版发行，主要提供电影、音乐、电视剧、书、游戏、DVD的评论信息，以及访谈节目和其他例行服务。——译者注

[100] Edgerank，Facebook对用来排序新鲜事的算法的称呼。——译者注

[101] Marketo是美国一家为公司设计自动化营销程序的公司。——译者注

[102] Upworthy是一家美国新媒体公司，旨在使有意义的视频得到几近疯狂的传播。——译者注

[103] IBM公司推出的一款帮助人们追踪邮箱重要信息的软件（文中有介绍）。——译者注

[104] 社交分数指标，英文全称Social Score Metrics，是一种社交影响力的测量参考。——译者注

[105] List.ly是一家美国互动型社交内容服务网站。——译者注

[106] 旧金山巨人队，英文全名San Francisco Giants，美国著名棒球队。——编者注

[107] 高谭市，英文全名Gotham City，电影《蝙蝠侠》中的虚拟城市，在高谭市，蝙蝠侠使用他的超凡能力和智慧给恶徒布下天罗地网。——译者注

[108] 红迪网，英文全名Reddit，美国知名新论论坛社交网站。——译者注

[109] 冰桶挑战，英文全称ALS Ice Bucket Challenge，是一项社交网络上发起的筹款活动，意在引起人们对肌肉萎缩性脊髓侧索硬化症（英文简称ALS）的关注。——译者注

[110] Indegogo，GiveForward，和Kickstarter三者都是众筹网站，三家公司本身都是创业公司。——译者注

[111] InfoDev，全称Information for Development program，是一个特殊的程序，专注于怎样使得世界银行和很多其他国际发展机构利用信息和交流技术来帮助解决贫穷和创造机会，并且增进发展中国家的经济发展。——译者注

12
用分享提升品牌的价值

一个公司自身分享的内容，以及别人分享的有关于你的公司的内容，在很大程度上塑造了你的品牌形象。所以怎样才能树立起一个更好的品牌形象呢？对此，我询问了一些公司，现在就让我们一起来看看什么是他们眼中最重要的品质、何为最有效的分享方法，以及他们得到经验教训。希望你读完后能有所收获！

Ben & Jerry’s[112]的故事

以下是杰伊·柯利的采访片段，节选自PureMatter的网络访谈节目《真诚之情》。

> 对于我们来说，市场营销实际上就是表现出自己人性化的一面，并且与那些有着相同观点和相似经历的人建立联系，这也是我们建立Ben & Jerry’s品牌的初衷。我们提供最优等的服务，把顾客当作我们的朋友，让他们不管是参加活动还是走进我们的实体店，甚至是在网络社区里都能感受到我们的真诚，让顾客真正喜欢上我们的品牌。
>
> 我们希望公司的这种精神能够融入到现实生活中去，以此来贴近顾客的生活。
>
> 我们的使命是希望所有人能够一荣俱荣——当公司大获成功时，每一个相关的人也会同时从中有所收获。所以与其说是要压榨产业链，费尽心思从中抽取最大的利益，我们会努力利用所有商机来让那些与公司业务相关的集体、产业都能受益。比如说我们原料的主产地：佛蒙特州的奶制品农场。我们还会从集市上的原料商那里买像糖、可可、香草和咖啡豆之类的材料，来回报那些制造商。我们还会去思考怎样回馈那些自己工作和生活的社区。最后一点，就是我们会在全球30多个国家销售我们的产品。每当面对一个新集体，比如入驻新城市时，我们都希望自己能够先去深入了解这些集体，思考自己能够为他们带来些什么，而不是大捞一笔扭头走人。

同样，在面对Instagram这类新平台时，我们也应当思考这个问题。我们该以怎样的姿态融入这个集体、怎样利用自己的独特之处给集体带去利益？

Ben & Jerry’s不仅是一家冰激凌店，更是一家由企业精神价值领导的生活馆。我们不只会卖最好的冰激凌，更代表了所有人的价值观，是一个层次丰富的公司。

Instagram平台上的联系：我们在2011年创建了Instagram账号，惊喜地发现我们可以在平台上真正与群众进行互动，向大家分享我们的故事。我们在Instagram上分享照片，不久后发现人们也很乐意把他们的照片分享给我们。于是我们开始思考用什么来回馈这些关注我们、乐于分享的伙伴。因此，我们发起了一个名为“＃拍下幸福”的活动，让大家选出一些很棒的摄影照片（这对于Instagram这样的图片社交平台是非常有意义的），同时也让人们有机会通过自己的照片为他人所知。我们让大家分享自己的幸福瞬间，不一定要与冰激凌有关，任何曾经让他们感受到温暖的片刻都可以。我们在8个国家的当地社区里贴出了获奖者们的照片和用户名，感谢他们的参与。我们会在一个社区里面设置布告板，在报刊上刊登信息，甚至会为社区里的人们定制特殊的小杯垫作为纪念。

Twitter上的联系：2013年的时候，我们发现许多单身人士在Twitter上说自己只能和Ben & Jerry’s一起过情人节，所以我们发起了一次活动，给所有在情人节提到了Ben & Jerry’s的Twitter用户发送了我们私人定制的情人节卡片。第二年，我们在4个城市里免费送出了60个冰激凌蛋糕来抚慰这些“孤家寡人”。这些活动都让我们更好地了解了顾客的想法，在他们想起我们的时候陪伴左右。

我们从一个故事、一条信息引申出去，在网络平台上创造出相关的内容，给顾客带去实实在在的美好体验。

在社交媒体平台上，我们又是抱着怎样的态度去大展拳脚的呢？我们会去寻找那些新型的媒体平台，问问自己：“这个平台符合我们的需求么？”同样的，我们的宗旨仍是“回馈”二字。对于一个品牌来说，迈入平台的第一步是最难的。最好的方式就是想办法把品牌背后的故事和这个网络社区联系起来。永远记住，要不断进步，跟上潮流，唯有如此，我们才能更好地向他人讲述我们的故事、与他人建立友谊。

把分享做到极致

我们问马克，最顶尖的专业服务公司能否在当今社会把分享做到极致，以下是他的回答：

总的来说要做到两点：

1.首先，要分清哪些内容可以公之于众，哪些不行，比如上市公司就不可以随便在公众社交网络上分享自己的业绩。要清楚地告知每个人什么是可以与公众分享的——比如他们的专长，而哪些要三缄其口。对于保险公司来说，还要顾忌到HIPPA法案[113]，所以你必须事先明确什么是允许分享的内容，之后才能给员工下达准确指令。

2.帮助员工了解哪些是已经被公众所知的内容，这能帮他们省不少心。

此外，提前准备点课件来给你的员工上一堂社交媒体的基础知识课。你可以采用网络课程或者视频的方式，无论如何，时间一定要控制在15～30分钟内，否则别人是不会愿意挤出大段时间来看的，而且也不需要长时间集中注意力。在CBIZ，我们发现，相较于第三方制作的视频来说，那些公司内部为员工定制的视频能得到更好的回应和反响。

在每一次大型活动之前，我们都会开办相应的课程，邀请社交媒体专家来一对一地帮助和训练员工。为了能让更多的人参加，我们会设立一些游戏，让大家相互竞争去赢得iPhone、iPad或者是其他电子产品作为奖品。通过每次专业课程，他们得以充实起自己的对外形象，找到那些用以分享的优秀内容，这些课程都在成功的路上助了他们一臂之力。

告知公司上下你会给那些有出色社交表现的员工（那些发了最多的tweet、得到最多的分享的人）一些奖励，你可以选择在公司的内部网络上注明这一点，也可以通过自己的社交平台和群发电子邮件来激励员工，甚至可以在公司的大型会议上给那些表现好的员工颁发一些实质性的证书，比如奖牌。

让感动常在

还有什么比在机场送别你爱的人更加让你感慨万千的呢？荷兰皇家航空公司充分意识到这种情感对于品牌宣传的巨大影响力，该公司让朋

友和家人在送别时写下一句话，并在人们登机前把这句话贴在他们座位上的靠头巾上。这个活动被称为“封面问候”（Cover Greetings），虽然可能在机场时会让工作人员手忙脚乱一阵，但是它安慰人心的力量值得人们为此奔前跑后。KLM制作的有关“封面问候”的YouTube视频可以在互联网上检索到。

人们把他们想对这个活动说的话发在了一个旅行论坛“每日邮件”（Daily Mail）上：

> 瑞安·欧维特（Ryan Owiti）说：“这简直是太特别了！我好喜欢这个活动！这就是为什么我这么热爱KLM！非常期待下次再搭乘它们的航班。”
>
> 雅各布·鲁普雷希特（Jakob Ruprecht）说：“当你觉得所有事情都不顺利的时候，KLM会让一切都变得好起来。虽然说这个活动只是一时的营销手段，来给品牌打打广告，我还是觉得这个主意非常棒。”
>
> 阿图罗·伊格拉（Arturo Eggler）说：“一切都取决于如何取悦消费者，KLM好样的！”

除了“封面问候”之外，KLM还开办过其他让顾客感到暖心的活动，比如让新婚夫妇通过新婚快速通道（有装饰着锡罐和“新婚快乐”的牌子）来登机，这些活动都是它们“＃乐于助人”主题活动中的一部分。

还有一个他们之前在阿姆斯特丹机场举办的活动：“KLM失物招领”，让一只名叫夏洛克的狗狗帮助失主找回他们丢失的物件。

这些活动是不是有点炒作的嫌疑呢？也许是的，但是这些活动视频中体现的人们的情感却不掺杂任何虚伪，而且对公司的名声有着积极的影响。人们也可以通过KLM的Twitter主页来了解他们更多更好玩的活动。



猎奇妈妈的社交法宝

迈克尔·施特尔茨纳向我们娓娓讲述了霍莉·霍默（Holly Homer）和瑞秋·米勒（Rachel Miller）的故事：两人合作创建了一个博客，主要观众是那些喜欢了解孩子们的艺术、手工、食物、游戏和学习机会的家长。她们还合著有《101个最有趣的儿童游戏！》（*101 Kids Activities That Are the Destest*）。

为了吸引更多的关注者，她们开创了一个Facebook主页，结果在短短的9个月之内，页面上分享的内容迅速传播开来，斩获了645 000个赞。最终，她们还是希望将人们的关注引到博客和新书上去，如图所示，这方面的社交媒体宣传也确实获取了巨大的成功：



在建立品牌的过程中，这两位女士习得了很棒的社交技巧，甚至没花一分钱去打广告来增加知名度。迈克尔·施特尔茨纳邀请到了霍莉，以下是他们谈话内容的节选：

> 其实我们的Facebook主页创建了好些年头了，但是一直没什么人点进来看。
>
> 后来我的合作伙伴瑞秋有了一个疯狂的念头："我们的新书《101个最有趣的儿童游戏》要在春季上市，所以让我们在圣诞节之前吸引到50 000个粉丝吧！如果能办成，那肯定很棒！"她开始花费更多的时间推送内容、编辑网页，我们还模仿了其他诸如"快乐主妇"（Happy Wives Club）等很成功的Facebook主页，但是都没什么效果。然后，我万分无奈地意识到我们在Facebook上的宣传非常被动，只能静候别人的赏识，自己完全无能为力。
>
> 之后发生了一件很奇怪的事：一个有名的Facebook公众号开始在不告知我们的情况下窃取我们主页的内容，甚至没有贴出我们的网页链接，却大获成功。他从我们的博客上盗取一张图片，截掉我们的水印，然后配上一点文字，就能得到7 000~9 000多个赞。这让我明白其实我们的内容完全可以火起来，只是之前Facebook一直没有让我意识到这一点。

照片被偷的事让我们重新分析自己的博客，我们通过其他媒体软件比如Pinterest来获知哪些内容能够在Facebook上得到最多的赞，以此为标准来推送Facebook状态。最开始的时候我们还只是分享自己的原创内容，随着主页越来越火，我们也会去寻找有意思的非原创内容，并尝试把它们融合进我们的主题，然后分享出去。现在，原创性内容只占我们总推送量的1/3，筛选过的内容则占2/3。有个方法可以非常方便地帮你增加关注量，就是选出一个PTAT爆棚的素材，联系到自己的主题上进行推送。制造话题、推送链接也是同理，那些PTAT高的话题链接是首选。

成功的关键在于了解Facebook是如何让公众看到你的推送的。我回过头来仔细研究，找到几则关注指数相近的内容，并深入分析原因。其中有一条我撰写的内容只被转发了不到10次，然而细究起来却有200 000人看到了这条推送，为什么会这样呢？实际上，大多数人都是点进了某个链接——像是留言、点赞、分享以及点击链接都会被算作看到某条推送。

瑞秋和我很喜欢研究这些，所以我们有时会在推送完之后对话题进行追踪观察。当一篇文章得到许多关注后，我们会模仿着写出另一篇来。我们非常喜欢Google＋提供的字体加粗和斜体的功能，Facebook上没有这种功能，所以文字排版看起来不是很美观。我利用Google＋把标题全部换成大写字母进行排版，然后空上一行附上链接，之后再空一行写上点简短的介绍。这种排版方式非常实用，所以我们现在的一切推送都尊崇这一模版——这就是分析之后得到的成果。

开始的时候，只要想着如何做出漂亮的页面就行了，不要太在意未来会发生什么，瞻前顾后反而不好。把你最有趣、最精彩、最好的故事经验分享上去，等到两个星期之后再回过头来分析哪些反响热烈，哪些反响平平。给自己设定一条基准线，每条内容发布之后预估一下点击量，然后不断学习，多去模仿那些反响不错的内容。

打造你自己的品牌

在第十章中，吉尔·罗利已经告诉我们，树立良好的个人品牌、在社交平台上展现友善亲和的态度是市场营销的基石。不管是创立公司品牌还是表现自己，你的独特之处就是你的“招牌”，是把你和芸芸众生区分

开的关键。

正如我们之前所提到的一样，要树立品牌，首先要了解你的观众，明白你能给他们带去哪些价值。如何才能从竞争者之间脱颖而出？如何与观众产生共鸣？

我们来看看几个例子吧——詹姆斯·弗兰戈（James Franco）是一位在“80后”圈中很红的名人。荧幕背后，他给自己树立了一个自恋狂的形象，这让他的观众们（尤其是Instagram上的粉丝）觉得非常有意思。大多数名人都不希望告诉公众太多有关自己私生活的消息，但詹姆斯不同，他是Instagram的忠实用户，常常拿自己的私事开涮，诠释了“人生如戏”。这让他能够将公众的注意力融入自己的生活中去，得以和其他社交名人区分开来。

乔治·竹井（George Takei）也是一个很好的例子。从他社交网络上分享的内容中，我们可以很明显地感受到乔治古怪的幽默感和谈论同性恋权益时的坦诚直率。他很注意不让自己的形象受限于《星际迷航》中的角色，分享了许许多多不同主题的有趣内容，其中不乏以“啊啊啊我的天！”开头的猛料，以及他经典的荤段子。乔治拥有棱角分明的个性特质，并且无时无刻不体现在他分享的内容中。

如果你想要效仿那些派头十足的创业者的社交主页，就去理查德·布兰森（Richard Branson）的领英主页看看吧。他是领英上最有影响力的人之一，月均发1～2篇文章，主题以独立思考为主，内容几乎囊括了独立思考的方方面面，从他的第一份工作（11岁时帮助繁殖虎皮鹦鹉）开始，到如何提高工作效率、政府当今的状况、找到满意工作的建议、创建公司的方法，他甚至还告诉人们他所欣赏的品质有哪些。但如果你去留意一下标题，就会发现大意都脱离不开“享受生活”四字（或是“商业运营”）。他的文字之间满是正能量，毫无保留地向别人讲述自己成功的故事，鼓励人们做回自己，“去摸摸老虎屁股”，勇于挑战。他在创立维珍集团时的经历正是他本人最好的写照：总是寻求新鲜刺激的冒险家、无时无刻不在化梦想为现实的实干家——他就是维珍集团的“奇迹先生”。

实际上，不仅仅是社交达人和成功人士，每个人都需要树立自己的个人品牌。既然你已经读到了这里，你应该明白，我们每一个人都对自己周围的群体有着重大影响，我们分享给别人的内容和分享的方式都可能会波及更多人，以我们无法想象的方式影响着整个世界。这就是为什

么企业应该鼓励并培养每一个员工去建立他们的个人品牌，一旦成功，企业就能通过这些个人品牌对外宣传，总收益将不可估量。但我们还远没有达到目标，想要矫正人们的思维方式，让各大企业最终接受这种分享的概念，我们需要做太多的努力。然而随着信息技术不断改变人们相互沟通联系的方式，我们会看到越来越多的人接受这种转变。

未来到底有什么在等着我们呢？我曾向许多社交专家和商业专家咨询这个问题，透过他们手中的水晶球，也许我们能窥见未来的影子，我把这些预言写在了下一章里。

---

[112] Ben & Jerry’s是美国一家冰激凌品牌，以口感香醇和口味新奇闻名。——译者注

[113] HIPPA法案（英文：Health Insurance Portability and Accountability Act/1996，Public Law 104-19），健康保险携带和责任法案。——译者注

13
分享的未来

来自奥特米特集团的沙利纳·李（**Charline Li**）对有关在未来树立品牌的建议：

我们对于未来的构想，就是个人品牌与公司品牌共进退。我们要意识到，当我们谈论一个品牌的时候，不仅仅是在谈论这个品牌本身，更是在谈论那些为这一品牌的创立付出过努力的人们和他们想要传达的理念，所以，公司也应当注重员工个人品牌的发展。

个人品牌是一种很奇妙的事物，坦白来说，一个有舆论引导力的人如果非常在意自己的个人品牌，担心公司品牌的光辉会淹没自己的光芒，那么他必然会对我所说的话嗤之以鼻。然而公司作为一个集体，需要在两个品牌上同时投资，因为两者会互惠互利，需要相互磨合和平衡才能相辅相成，共同发展。

IBM社交软件部门总经理杰夫·希克（Jeff Schick）对电子邮件的未来发展的看法：

电子邮件是人们用于合作沟通的最重要的工具之一，杰夫·希克等开发创新工业的领导者们正在试图改善人们对电子邮件的使用体验。虽然电子邮件自研发以来并没有发生过什么重大改变，但是IBM仍然希望做一些改进：把邮箱变得更加动态化，让排版更加简洁有序，把事情按照重要程度进行排列等等。当听说IBM正在着手解决这些电子邮件的重大系统问题时，我异常兴奋。

杰夫表示，大多数人应该都会遇到同样的问题："我每天早上起床后第一件事就是打开邮箱查看未读邮件，在一天结束的时候，我再次打开收件箱，会发现还有20～30封邮件没有查看过。这些邮件无非是关于谁需要我帮忙做些什么或者我需要别人为我做些什么，但如果我忘记对其进行分类或是回复的话，它们就会堆积在收件箱中难以处理。"

如果你也遇到过同样的情况，你很可能会觉得邮箱就像是Twitter，

信息量过于繁杂，让人很难找到想找的东西。杰夫介绍了一些正在研发阶段的电子邮箱新功能，比如按照重要程度分类（可以迅速找到对你来说最重要的邮件）、更高级的搜索功能（除了邮件正文之外，还能查找附件、联系人、链接和日历邀请）、文件的云共享和云同步、减少处理邮件时的必要步骤、一次性呈现更多有用信息。总的来说，电子邮件正在向社交、邮件和手机科技三位一体的目标发展。一切都只是时间的问题!

那么，杰夫从电子邮件的前景中看到了哪些激动人心的可能呢？

他告诉我："认知算法的进步可以方便人们通过电子邮件进行合作，比如说，在希望达成合作的前提下，我分析了对方的合作能力和大量产品数据，因此，如果我收到了与数据相关的问题或邮件，我可以马上得到一个准确率高达98%的答案报告，而且用时不过短短几秒或者不超过一分钟，无须等待10分钟甚至一两个小时。这一功能也可以用于分析其他数据，它可以升级信息传递的能力，将正确的信息在正确的时间里传递到正确的人手中——这就是我们努力的方向。"

杰伊·贝尔对内容分享的未来的预测：

在未来，你将会在信息处理过程中综合运用多项技术，你将会坐拥一整个软件平台来帮助你个人或者公司品牌创造内容、测试内容、优化内容，然后分享内容，而这一切都可以通过同一个软件平台来实现。

这和Google Ad Words[114]今天所提供的服务没什么两样，很多公司正在以此为发展目标。我相信这样的一个"万能"的平台一定可以为我们减少很多烦扰。

现实就是，社交正在慢慢从艺术走向科学——类似于"作为社区管理人员，我对人的直觉非常敏锐"和"我是一个好作家，人们喜欢我"这样的观点正在被改进为"嘿，我可以对大量数据进行分析并且找出最有效的方法。此外，我们应该在2：11的时候把这些内容推送出去，而不是2：22"。

在分享的过程中，我们对于细节的把控空前精细，电子邮件、搜索引擎优化、网页广告，都是如此。这是商业营销手段的自然进化，它从最开始的一种艺术形态发端，在竞争压力越来越大的趋势下变得更为科

学和严谨。

凯尔·安德森（**Kare Anderson**）对于未来领导者的分享之道的看法：

对于领导者来说，最难的就是排除次要目标对他们的干扰，清楚地认识到什么才是对他们本人及公司最重要的目标。他们越是能够明确目标，留给公众的印象也会越有趣、亲民和深刻。我相信至少有90%（甚至更多）的公司都会受到内部纷争的拖累，而公司内部之所以会发出不一致的信息是因为管理层并没有在目标上达成共识。

如果你想高效率地领导公司，首先要清楚地认识自己的品牌，并且把这个品牌背后的概念清晰地告知每一个员工。当你希望将己方的优势与对方进行对比，从而凸显出自己的长处时，切记在展现自己的独到之处的同时也要与对方的行业进行类比，方便他们理解，也更容易吸引对方。若是能够一枝独秀，那么你就能够左右市场的游戏规则——合作还是竞争都取决于那些能够看清眼下状况的人，其他人都只是根据他们的描述和指示行事。

马里·史密斯（**Mari Smith**）对未来品牌分享的预测：

总有一天各品牌会意识到公司的运营结构并不是全部——顾客们不仅仅是因为你们的标志好看、总部大楼漂亮，或是产品美观而被吸引，说到底，他们是想要融入你们的品牌建设，想要找到归属感。

他们更愿意与其他热爱这个品牌的人组建一个粉丝俱乐部。所以，各品牌要花精力来打造一个品牌故事、提供良好的用户体验，唯有如此，顾客才会乐于在他们的圈子里宣传你的品牌。

马特·科恩（**Matt Cohen**）对内容市场营销和广告宣传的未来的预测：

通过内容来打动消费者进行营销将会变得更为普遍。如今，各大数据市场的营销专家都将重点放在内容营销上，然而大部分人只是在笨拙地模仿前人的案例。和其他任何数字化市场营销的发展史一样，在未来你将会看到更多公司采用这种营销手段，其推广内容也会更加复杂和系统化。

你也会发现那些原生广告[115]越来越接近其他广告形式，它与普通广告和内容广告之间的界限会越来越模糊。消费者面临的选择也会爆炸性地增长。在四五年前，原生广告占据着数量上的优势，然后随着商业品牌的合并和分化，一部分公司出局了。剩下来的一些品牌开始将注意力集中在特定目标群体上，其余的则想办法扩大原有的消费者群体。在未来，你会看到几个新的大牌慢慢壮大雄起，而那些耳熟能详的老字号也仍然会在商业舞台上担任重要的角色。

“社交网络侦查者”[116]的创始人迈克尔·施特尔茨纳对于未来社交平台发展的预测：

我们发现所有社交平台都渐渐从本质上开始向广播媒体转变，变得越来越像电视、收音机和电子邮件。我还注意到，无论是在Twitter、Facebook、领英还是Google＋上，人们越来越在意社交平台所推送的信息的价值，而不是纠结于社交活动能交到多少朋友。

当今的广告形式也更贴近于广播，由此可见，上述转变已经悄然发生了。所以遗憾的是，我们的社交平台所承担的“社交”功能已经越来越微乎其微。更多的品牌只是投钱给社交平台让它们帮忙推送广告给消费者，而不是与潜在顾客进行互动。毕竟现实就是这样，“有钱能使鬼推磨”。在未来，我们看到的所有推送都会是用钱买来的。

这意味着，有钱的品牌可以用钱买到想要的市场，然而这样做带来的负面效果是人们会因为这些冰冷广告的泛滥从社交网络上逃走。纵观历史，人们最初开始使用社交网络是为了更好地和家人联络。如果品牌在社交平台上无法通过与群众互动获利，而这些平台又正好乐于拿钱办事，那么公司必然会去选择砸钱推送来试图换取人们的关注，而非采取人性化的互动。毕竟，去世界各地雇用员工来解答消费者们的疑问是一笔更大的开销。

我们最终将会看到各大社交网络平台变成一座座“鬼城”，只有那些保有传统社交功能的媒体平台才能存活下来，因为它们不会给机械推送的公司带来商机，而是有利于那些真正与群众互动的品牌。

然而迄今为止，真正投入互动的公司并没有得到任何奖励，Facebook只会奖赏那些获得更多关注的内容，而不会宣传那些会与读者产生更多互动的内容。这样下去，我们就只会收到越来越多的垃圾消

息，诸如BuzzFeed[117]一样的标题党大肆横行，一些付费广告铺天盖地。如果有越来越多毫无营养的消息涌入Twitter、领英、Facebook、Google + 和其他的社交媒体，人们就会转而使用另外一些更加纯粹、注重互动和社交的媒体平台。我担心这将成为一个无休止的恶性循环。

来自**Heyo [118]** 的内森·拉特卡（**Nathan Latka**）有关增加网络影响力的论述：

我唯一能够确信的一点就是没有什么东西会是完全相同的，因此一定会有更多的新鲜内容出现，更何况我们现在拥有太多帮助人们创建新内容的平台。所以关键就在于，要想办法从社会的大合唱中脱颖而出，发出自己独特的声音。

能够让自己与众不同的唯一方法就是建立人与人之间的联系，相互理解、保持同理心，这正是任何工具和科技都无法替代的特质，也是你得以不断进步发展的缘由。如果你能够站在别人的角度上理解对方，弄清他人的需求，并通过自己分享的内容帮助他人，那么你就会很出挑。想办法和你的顾客或粉丝搞好关系，去理解他们，真诚待人，这才是未来的发展趋势。

花旗银行首席执行官弗兰克·伊莱亚森（**Frank Eliason**）对于个人价值的发展未来的描述：

我们能看到现在大多数企业都将销售重心转移到了社交媒体上，却没有带来任何实质性的价值增长。这是因为公司从来没有认真考虑过社交的最终目的，实际上，社交平台一直都以创造出一些值得分享的时刻为目标。我认为各品牌可能会慢慢从社交媒体上撤出，真正在意他们的推送内容的人越来越少，也没人会关心群发内容。

因此，公司正在经历一场转变，各大企业（特别是银行）会着手创造一些对于顾客来说有价值的内容，并且对其进行私人定制，一一推送到个人账号上。通过社交平台，公司可以更全面地了解你和你所关注的一切。因此，一直以来，公司都在追踪每个人的动态，以便于你下一次登录银行账号的时候，我们就能在第一时间把专门为你定制的消息传递给你，为你的生活带去有价值的信息，以此来换取你的信任和关注，希望在当你需要贷款的时候，我们能成为你的头号选择。

《影响者营销》的作者萨姆·菲奥雷拉对未来该如何衡量影响力的看法：

对我而言，现在我们不应再把重心放在拓展网络社区上，而是需要花些精力去认清人与人之间的联系。因此，我们需要对这些群体有更好的定位、划分和一对一的了解，从而确定自己应该分享什么样的内容，选择怎样的推送方式，而不是一味地盲目群发。

当生活被数字化之后，我们未免有点难以招架，便迅速借助像Klout一样的评测软件来衡量一个人的社交影响力，并且逐渐地将那些观点最鲜明、关注者最多的人等同于真正的“影响者”。

现在的信息技术让我们能够更快更好地分析数据、追踪对话，我们也因此能够节省些注意力，更多地关注信息的内容和价值。而正是因为人们开始意识到分享内容的重要性，有能力去辨别分享内容的优劣和分享行为的影响力，而不仅仅着眼于推送的数量和范围，影响者的市场将会更加贴近人们的需求。

作家谢尔·伊斯雷尔对于“恐惧线”[119]变化的推测：

科技大肆地接管我们的生活，这种迅猛的侵占有时会让人感到不太舒服。到了某个临界值，若是科技持续地介入日常生活，人们就会对其带来的种种便利感到害怕和焦躁，这个临界值我们称之为“恐惧线”。比如说，当马还是人们的主要的交通工具时，汽车的突然出现让很多人难以适应，这就是他们的恐惧线。为了消除人们的陌生感和恐惧感，汽车制造商大量使用“马力”这个词拉近新型科技和传统马车之间的距离，让人们能够慢慢适应。当我们今天听到“马力”这个词的时候，我们并不会联想到马，反而是会想到与马毫不相干的一大块铁皮。

互联网、社交媒体、手机——所有这一切都曾给人们带来过恐惧，一开始人们并不愿意接受它们能够带来的便利。试想一下，当你走进一家你从未去过的商店或者酒馆时，前台的服务员上来跟你打招呼：“你好，布赖恩，哦对，就是你，名字里有个‘Y’的。让我想想，你想要一杯‘曼哈顿’，而且还要在上面加一把粉色的小雨伞，对不对？”

如果你从来没有去过这家酒店，你可能会大吃一惊。但是10年、20年之后，如果你踏入一家新的餐馆时没有受到如此招待，才会觉得惊

讶，商家甚至已经准备好了在你光顾的时候给那条你一直想要的蓝色牛仔裤或者半自动化装备打折。所有事情都在不断地进步，人们也必须去适应新的潮流，因此，研究“恐惧线”是一件非常有意思的事。

作家罗伯特·斯科博有关未来的科技和分享的想法：

各种各样新鲜的科技相继涌现，借助这些科技的力量，我们能够获知你和哪5个人去了酒吧，或者帮助你在参加会议的时候自动检索相关话题，诸如此类。未来也会研发出穿戴式电脑设备，外观像是手表或是眼镜之类的，这些设备自带摄像头，能够让人们随时随地拍照和录制视频用以分享。

人们热衷于公开分享信息，但是信息的安全问题是一大心患，这就让另一种新型商机应运而生——Snapchat[120]中的信息阅后即焚，避免了发送公共信息之后可能产生的不良恶果（最糟糕的是让别人掌握自己的隐私，尽管对方是非常亲密的人）。

未来，我们的一切动向将会被各式科技监测追踪，这种构想让人们有些惶恐：“我的天哪，太可怕了！”大部分人最终还是会向科技带来的种种便利妥协，最佳案例就是信用卡的普及——信用卡公司掌握着世界上最多的个人信息。是的，这的确有许多风险，但总体来说，实用性超过了它的弊端。因此我认为，人们总会逐渐适应种种用以分享的科技。

IBM合作解决方案部门的副总裁利兹·厄尔黑姆（Liz Urheim）有关未来的工作的看法：

在未来，工作将会脱离首席层和管理层，围绕个人专家展开，以此省去层层递进的汇报任务。工作将会成为个人私事：你是谁、你做了什么、你怎样工作、你想要做什么、你如何与同事共事……这些都取决于你自己，都将在一个独立的、便捷高效的环境下进行。

现在，一切听从上级发号施令的时代已经过去了，人们要通过合作来更好地利用每个人的知识，打点好公司上下的一切事务。

那么，企业要怎样适应这种新型的工作环境呢？要知道，公司不仅要适应这种变化，还要在最短的时间内完成转型才能在竞争中生存下来。毕竟，在商业场上，做生意的速度和频率决定一切。很多新公司从成立伊始就开始大量引入先进技术，将这些社交功能强大且十分便携的

科技融入自家的产品之中，来提高信息传播的速度，同时减少开支。而那些已经成立许久的企业需要迅速转型，但在谋求速度的同时也要注意质量，创新科技的使用一定要兼顾保险和安全。此外，企业要切记：转型要彻底，要落实到整个商业运转上，而不单单是科技。

从员工到销售员再到供应商，营销过程中的每一环都要紧密联接，这种环环相扣的运营模式使得公司内部与外部的沟通变得畅通无阻。为了使其社交性的一面更能提供有效信息并且更加高效，我们还应将消费者和价值链（价值链包括合作者、分配者、供给者）囊括进这个闭环。我们希望公司能够打开自家的大门，融入社会、与群众相互动，以此才能有所创新和突破，并做出相应的改善——简而言之，就是放宽眼界。这一转变将会激发无数新的发明，带来效率的飞跃，也能够在我们的环形营销中加上最重要的一环：从“我”到“我们”，从一家公司到整个社会。未来的工作，就是要重建公司内外的沟通模式，以便更好地进行营销。

布赖恩对于未来分享的预测：

未来是属于孩子们的，那些“80后”、“90后”的工作方式与我们有很大不同。他们将会给未来的商业场带去巨大的变革。

随着人类的发展和改变，现实世界和虚拟世界逐渐相互融合，网络社区的建设变得越发重要。在智能运算逐步替代人类进行信息传递的时代背景下，我们更应该问问自己：

未来的我们该去干些什么呢？我们是否会带来另一次思想、艺术、哲学这些人类一直引以为傲的事物的文艺复兴吗？我们真的相信人类是最伟大最聪明的思考家吗？信息技术让我们变得越来越懒，之后的社会将进一步分化人类，把我们分为思考者和非思考者吗？

分享即是未来，但我们并没有习惯这样的未来。我们诚然想和团队一起合作，却始终不能放弃个人目标。未来将会是人们打开心扉相互交流的时代，因此，人们愿意分享的信息越多，社会作为一个整体的进步就越快。

现在，我们能够接触到更多的信息，这意味着我们也能够更快、更轻松地解决社会问题。当所有人都可以无所顾忌地浏览信息并且随时分

享自己的信息，我们才真正变成了一个整体。我们将会有能力做到任何事，从缝补裤子上的一个小洞到让地球上每一个人喝上纯净水。届时，所有的科学技术都已非常成熟，而我们也愿意和地球村的居民分享自己的信息，我们将会非常清楚一件事该由谁去做。现在这一构想正被一针一针地缝进我们的社会中，而在我们迈进的终点，将会是分享型社会的幕布在徐徐拉开。

我们需要去理解和学习分享的力量，以此来壮大人的事业。从个人的角度出发，我们更应该注重我们分享的内容、方式和地点。本书详述了许多例子来体现分享的力量：在你的家庭、集体、社区，甚至整个地球，分享无处不在。然而，我们每个人都应在日常生活中多加练习如何分享，要知道，你决定分享的内容以及它们会带来的连锁反应将会左右你的个人形象，对于一个公司来说也是如此。故事、经历和想法都应该被分享，所以，想要培养一种浓厚的分享文化，我们每一个人都有义务把最好的内容以最好的方式分享出去。就像我在《人与人》里写到的一样，商业本身只是毫无情感的冰冷交易，但人类是有血性有情感的，因此，只有人类才能发挥商业应有的影响力。

正是得益于科技的发展，人人都可以成为播音员、记者、作家、发明家和哲学家，能够自由自在地分享信息。未来不仅是我把自己的想法分享给你这么简单，而是所有人把自己内心深处的科学和哲学思想都联系在一起，共同分享，一传十，十传百，最终改变这个世界。

---

[114] 搜索引擎Google的关键词竞价广告称为“Ad Words”，也称为“赞助商链接”，中文俗称“谷歌右侧广告”。——译者注

[115] 原生广告（Native Advertising）这种广告会成为网站、软件推送内容的一部分。——译者注

[116] 社交网络侦查者（Social Media Examiner）是一款分析和记录人们使用社交网络情况的软件。——译者注

[117] BuzzFeed是一个美国的新闻聚合网站，从数百个新闻博客那里获取订阅源。——译者注

[118] Heyo是一个帮助人们创建Facebook内容的组织。——译者注

[119] 恐惧线（Freaky Line）被用来定义人们对新鲜科技的可接受程度。——译者注

[120] Snapchat，美国很具人气的新型社交联络软件，主要以发送图片和视频信息来作为沟通方式。——译者注

致谢

这本书是由太多的热爱与心血汇成的，在此我想感谢所有支持我一路走来的人：

致我的妻子考特尼：感谢你总是无偿地支持我、给予我启迪，不厌其烦地与我一起校读、修改和研究，陪伴我度过无眠的夜晚和漫长的周末——你是我最好的伴侣！

致我的孩子爱默生和亨利：感谢你们给我腾出写作的空间，并且告诉我不能整天光考虑自己的事情。你们两个是我生命中喜悦的源泉，和你们在一起无论做什么我都能收获许多欢乐与灵感。

致我的父母理查德和莱斯莉·克雷默：感谢你们教导我们兄弟俩要富有创造力，包括如何感受到幸福——这件人生最重要的事情。我从出生的那一刻就开始学习如何与人分享，并且很欣慰能够和我的兄弟兼最好的朋友塞思·克雷默一起学会分享这一美德。

致我的朋友们：感谢你们对我的帮助与支持，无论是挖苦还是诚心鼓励——真的非常感谢你们。

我还要感谢那些在幕后一直默默付出的人：我的编辑兼朋友埃普瑞尔·帕赫，你给了我许多宝贵的意见并且帮我斟字酌句，让我能够更好表达我的声音。还有玛雅·史密斯，你的徽标设计和网站制作都非常棒。以及大卫·汉考克和摩根·詹姆斯所带领的印刷团队，我要感谢你们平易近人的品质。

致整个PureMatter团队，我不知道该如何感谢你们，这本书的完成缺少不了你们中任何一位的贡献和支持，你们用各种方式支持我：头脑风暴、集思广益、发挥创意……最最重要的是，你们总是与我同在。

在过去的5年中，我也通过社交媒体交到了许多朋友。实际上，我从来没有想象过社交媒体能够如此开阔我的眼界！这些朋友们来自美国以及其他国家，他们让我逐渐成长，我也因此结识了许多至交。通过视频聚会、tweet聊天、会谈、研讨会、发tweet以及互相点赞，我很感激

能和你们有永久不变的友谊。

致对这本书至关重要的专业学者和企业家们：我对你们致以最崇高的谢意，感谢你们腾出宝贵的时间与我分享你们的故事和远见，这对我来说是莫大的帮助。

以及最后，致我们家的小狗“小胖杰西”：感谢你在我写作和修改的时候一直陪着我，包括现在我在电脑上打出这些字的时候，你仍然在我身边。

获取更多有关信息

现在您可以免费加入我们的分享思维网络社区，不光有小惊喜相送，您的内容更有可能成为参与者中的焦点！

作者和我们的分享思维团队非常荣幸地为您准备了一系列小礼物免费奉送。作为本书的购买者，您可以从以下合作商处免费获取使用报告、录音、视频和会员资格：

IBM，Neustar公司，万事达信用卡，思科系统有限公司，互随网，Freshdesk在线平台[121]，Speakeasy公司[122]，Infl uitive公司[123]，Mutual Mind公司，LittleBird公司[124]，VentureBeat公司[125]，魔声公司和考克斯通信公司。

您可以通过以下网址获取您的会员资格，并且加入我们的网络社区：www.ShareologyBook.com

---

[121] Freshdesk，提供在线顾客服务软件。——译者注

[122] Speakeasy，宽带网络服务提供商。——译者注

[123] Infl uitive，一家社会化B2B宣传营销公司。——译者注

[124] LittleBird公司，儿童服装营销商。——译者注

[125] VentureBeat，科技互联网产业新闻博客，一个以互联网产业新闻、分析评论为主的科技博客网站。——译者注

图书在版编目（**CIP**）数据

分享时代：如何缔造影响力 /（美）克雷默著；浮木译社译. -- 北京：中信出版社，2016.6
书名原文：Shareology: How Sharing is Powering
the Human Economy
ISBN 978–7–5086–6010–3
I. ① 分… II. ① 克… ② 浮… III . ①经济学 - 研究 IV . ①F0
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第053054号
Shareology:How Sharing is Powering the Human Economy by Bryan Kramer
Original English language edition published by Morgan James Publishing.
Copyright © 2015 by Bryan J Kramer.
Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with Andrew Nurnberg Associated International Limited.
All rights reserved.
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
本书仅限中国大陆地区发行销售

分享时代：如何缔造影响力
著者：[美] 布赖恩· 克雷默
译者：浮木译社
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读